

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Analysis of Employee Appraisal System in a Selected Organization

Student: Bc. Lukáš Molík
Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Molík**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of Employee Appraisal System in a Selected Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Zhodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 21. dubna 2017

.....

Lukáš Molík

Poděkování

Rád bych zde poděkoval Ing. Kateřině Kashi za cenné rady, odborné vedení a také psychickou podporu při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych chtěl rovněž poděkovat paní Svatavě Richterové, personální pracovníci Domova seniorů POHODA Chválkovice, p. o., za projevenou ochotu, vstřícnost a věnovaný čas v rámci získávání potřebných informací pro zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	7
2.1	Metodika a použité metody v rámci diplomové práce	7
2.2	Řízení lidských zdrojů.....	8
2.3	Řízení pracovního výkonu	11
2.4	Hodnocení zaměstnanců.....	13
2.4.1	Význam a cíle hodnocení zaměstnanců	13
2.4.2	Zásady hodnocení zaměstnanců	14
2.4.3	Podoby hodnocení pracovníků	15
2.4.4	Kdo může pracovníky hodnotit.....	16
2.4.5	Proces hodnocení pracovníků	17
2.4.6	Metody hodnocení.....	18
2.4.7	Volba kritérií pro hodnocení pracovního výkonu a jednání.....	21
2.4.8	Hodnotící rozhovor	23
2.4.9	Chyby v oblasti hodnocení zaměstnanců	25
2.4.10	Role personálního útvaru a vedoucích pracovníků v systému hodnocení zaměstnanců	27
2.4.11	Vztah hodnocení pracovníků k jiným personálním činnostem	28
2.5	Sociologický průzkum	30
3	Charakteristika organizace	32
3.1	Historie organizace.....	32
3.2	Základní údaje o činnosti organizace	33
3.2.1	Domov pro seniory.....	33
3.2.2	Chráněné bydlení	34
3.3	Zaměstnanci organizace	35
3.3.1	Všeobecná sestra	36
3.3.2	Pracovník v sociálních službách	37
4	Zhodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci ..	38
4.1	Systém hodnocení zaměstnanců v Domově seniorů POHODA Chválkovice, p. o. ..	38

4.2	Dotazníkové šetření.....	40
4.3	Výstupy dotazníkového šetření	41
4.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	53
5	Návrhy a doporučení	56
5.1	Nová podoba hodnotícího formuláře	56
5.2	Hodnotící rozhovor	56
6	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratek	61
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Hnací silou každé organizace jsou nejen hmotné statky či finanční prostředky, ale především její zaměstnanci. Lidské zdroje jsou nepostradatelnou součástí každé společnosti a to bez ohledu na neustálý technologický pokrok, který umožňuje vývoj nových a čím dál vyspělejších strojů a zařízení, které jsou stále samostatnější.

Nicméně jsou to stále lidé, kteří jsou ve firmách klíčovými činiteli, jelikož manipulují všemi výrobními prvky, uvádějí je do chodu a rovněž je obsluhují. Právě lidé rovněž činí rozhodnutí, která jsou pro činnost každé organizace klíčová a nezbytná. Z této zřejmé nepostradatelnosti lidských zdrojů vyplývá pro organizace na celém světě potřeba o tyto lidské zdroje náležitě pečovat a především je kvalitně řídit.

Řízení lidských zdrojů je velice komplexní problematika, jenž se skládá z mnoha dílčích oblastí, které jsou však vzájemně provázány. Jednou z těchto klíčových oblastí je tematika hodnocení zaměstnanců, na niž je primárně zaměřena tato diplomová práce.

Cílem této diplomové práce je tedy na základě analýzy zhodnotit systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně navrhnout určitá doporučení či změny tohoto systému.

Diplomovou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a následně část praktická. Teoretická část vychází především z poznatků, které byly zjištěny prostudováním české i zahraniční odborné literatury.

V úvodní části práce budou nejprve vysvětlena základní teoretická východiska oblasti řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Zbytek teoretické části se již orientuje na problematiku hodnocení zaměstnanců. V první řadě bude charakterizován význam a cíle hodnocení zaměstnanců, dále zásady a možné podoby tohoto hodnocení. Následně jsou v práci definováni možní hodnotitelé, kteří mohou v hodnocení zaměstnanců figurovat. V další podkapitole je popsán proces hodnocení zaměstnanců a následuje charakteristika možných metod, které jsou v procesu hodnocení běžně využívány. V práci jsou rovněž vyjmenovány příklady možných hodnotících kritérií pracovního výkonu. Následuje část vysvětlující podstatu hodnotícího rozhovoru a možné chyby, ke kterým může při hodnocení docházet. Rovněž je v práci vysvětleno, jakou roli v procesu hodnocení hraje personální útvar a vedoucí pracovníci.

V rámci další podkapitoly jsou následně charakterizovány i jiné personální činnosti, s nimiž hodnocení zaměstnanců souvisí.

Dále již následuje praktická část diplomové práce, v jejíž úvodní části bude charakterizována vybraná organizace, poté proběhne analýza současného systému hodnocení zaměstnanců v této organizaci a na závěr budou uvedeny návrhy doporučení či možných změn tohoto systému.

2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

V rámci této kapitoly bude v první řadě představena metodika diplomové práce, včetně uvedení použitých metod, dále dojde k objasnění základních teoretických východisek řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Následující část je již orientována na problematiku hodnocení zaměstnanců. Konkrétně bude vysvětlen význam celé problematiky hodnocení zaměstnanců, dále bude popsán proces hodnocení, používaná kritéria a metody hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, možné chyby v procesu hodnocení a závěrem budou vyjmenovány další personální činnosti, s nimiž je hodnocení zaměstnanců systematicky propojeno. Před úvodem praktické části dojde ještě k bližšímu objasnění použité metody dotazníkového šetření v rámci sociologického průzkumu.

2.1 Metodika a použité metody v rámci diplomové práce

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně navrhnout určitá doporučení či změny tohoto systému. Práce je celkově rozdělena na dvě hlavní části – část teoretickou a praktickou.

Teoretická část bude utvořena z informací, které byly získány prostudováním české i zahraniční odborné literatury. V rámci teoretické části tak budou charakterizovány základní pojmy a teoretická témata z oblasti řízení lidských zdrojů a především hodnocení zaměstnanců. Ke zpracování teoretické části práce budou použity metody indukce, dedukce a syntézy.

Následující fází bude představení vybrané organizace, kterou je Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o. a následná analýza systému hodnocení zaměstnanců v této organizaci. Podkladem pro analýzu budou jednak informace získané z interních dokumentů organizace, dále prostřednictvím konzultací s personalistou této organizace a rovněž formou empirického šetření mezi stávajícími zaměstnanci. Šetření se uskuteční prostřednictvím dotazníkového průzkumu, jehož záměrem je zjištění aktuální úrovně spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení, který je v organizaci nastaven.

V návaznosti na zmíněnou fázi proběhne analýza výsledků zjištěných z dotazníkového šetření. Tyto výsledky budou následně charakterizovány slovně i graficky. Pomocí syntézy získaných teoretických informací a výsledků uskutečněné analýzy bude závěrečným krokem

vypracování konkrétních návrhů a doporučení možných změn za účelem celkového zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců ve zvolené organizaci.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Problematika řízení lidských zdrojů je velice komplexní a zastřešuje nejrůznější dílčí oblasti a procesy. Nejprve je tedy vhodné si objasnit základní význam a podstatu tohoto pojmu, kterým se řada autorů odborných publikací stále velmi intenzivně zabývá.

Klíčový je pro pochopení této oblasti již samotný pojem lidské zdroje, který je přejat z anglického výrazu **human resources** (ve zkratce **HR**). Jedná se v podstatě o veškeré lidi, kteří tvoří součást dané organizace a s jejichž pomocí tato organizace dosahuje svých strategických cílů. Kromě konkrétních lidí ale lidské zdroje v dnešním pojetí označují také například personální práci, jenž se vztahuje k řízení a vedení všech zaměstnanců určité organizace (Šikýř, 2016).

Zmíněná personální práce (či personální řízení) může být chápána v různých významech. Často tak personální řízení bývá chápáno například jako dílčí oblast řízení v rámci systému řízení celé organizace. Dalším možným významem je konkrétní sféra aktivit, které se zaměřují výhradně na lidi v organizaci a jsou zabezpečovány odborníky z dané oblasti (například personalisty a personálními útvary). Personální řízení je rovněž považováno za běžnou součást náplně práce každého vedoucího pracovníka (Kocianová, 2010).

Cílem a zároveň hlavními úkoly personálního řízení je jednak v optimální míře využívat potenciálu lidí v organizaci a stejně tak využívat investice, které do těchto lidí organizace vkládá, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Za tímto účelem je však třeba zároveň zajistit všem zaměstnancům příhodné pracovní podmínky a náležitě o ně pečovat (Kocianová, 2012).

Pro každou organizaci jsou tedy zaměstnanci především zdrojem určitého potenciálu, který je dané společnosti plně k dispozici. Každý zaměstnanec tak může své organizaci nabídnout své specifické dovednosti či schopnosti a znalosti, jenž jsou pro potřeby firmy vhodné. Záleží však také na tom, zda se zaměstnanec ztotožní s organizací a jejími cíli a bude tak motivován k tomu, aby organizaci pomáhal tyto cíle naplnit (Price, 2011).

V podstatě lze tedy říci, že celá problematika řízení lidských zdrojů se orientuje na veškeré oblasti, jenž se nějakým způsobem vztahují k zaměstnávání lidí a rovněž k jejich řízení v rámci organizace. Celý obor tak zastřešuje veškeré aktivity související například se

strategickým řízením lidských zdrojů, dále s řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, společenskou odpovědností dané organizace, rozvojem organizace, zabezpečováním lidských zdrojů, řízením pracovního výkonu, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, jejich odměňováním, rovněž sem náleží oblast pracovních či zaměstnaneckých vztahů, poskytování služeb zaměstnancům a celková péče o zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je v organizaci zajišťováno pomocí různých prostředků. Patří mezi ně jednak samotný systém řízení lidských zdrojů a jeho navržená struktura, včetně uspořádání personálního útvaru či útvaru lidských zdrojů. Nepostradatelnou součástí jsou zde však také jednotliví personalisté a linioví manažeři (Armstrong, Taylor, 2015).

V odborné literatuře se též můžeme setkat s tvrzením, že řízení lidských zdrojů je v podstatě nejnovější koncepcí personální práce, jenž se ve světovém měřítku postupně utváří již od období padesátých a šedesátých let. Stále více rovněž platí fakt, že řízení lidských zdrojů postupem času přebírá funkci nejdůležitější složky v rámci řízení celé organizace. Jedná se tak v podstatě o jádro všech řídicích činností a zároveň o zásadní a klíčový úkol všech manažerů dané organizace. V rámci celkového vývoje koncepce personální práce se tak celá tato oblast posunula od původně ryze administrativní aktivity k činnosti koncepční a opravdu řídicí. Účelem tohoto zásadního posunu ve vývoji personální práce je především zdůraznit význam lidí a celkově lidské práce jakožto nejvýznamnějšího výrobního faktoru, který pohání celou organizaci (Koubek, 2015).

Výše nastíněný **vývoj oblasti řízení lidských zdrojů** lze rozložit do celkem **čtyř etap** či **vln**. **První vlna** vývoje kladla důraz především na administrativní práci. Personál příslušného oddělení lidských zdrojů se tak soustředil především na dodržování pracovních podmínek, personální služby a soulad všech činností se zákoníkem práce. Byly sice prováděny i jiné aktivity (školení zaměstnanců, zjišťování spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace atd.), avšak v opravdovém centru zájmu všech personálních útvarů zůstávala především administrativní práce.

Předmětem zájmu v rámci **druhé vlny** vývoje byl především důraz na vytváření inovativních přístupů v různých oblastech řízení lidských zdrojů – například získávání, odměňování a motivace zaměstnanců, celková úroveň komunikace či vzdělávání zaměstnanců. Míra efektivity v oblasti řízení lidských zdrojů tedy v této fázi vývoje pramenila především ze zmíněných inovací a dále z celkové integrace jednotlivých přístupů a personálních činností. Důvěryhodnost celého konceptu řízení lidských zdrojů začala být

rázem posuzována na základě schopnosti tohoto systému přijmout ty nejaktuálnější a nejmodernější postupy a techniky.

Třetí vlna se soustředila především na propojení všech existujících přístupů do jednotného strategického systému řízení lidských zdrojů. Došlo tak k provázání systému řízení lidských zdrojů s celkovou firemní strategií. Koncepce řízení lidských zdrojů se začala stále více zaměřovat na plnění strategických cílů a podílet se na utváření firemní kultury i stylu vedení. Podstatou **čtvrté vlny** vývoje řízení lidských zdrojů je zaměřit se rovněž na vnější podmínky podnikání dané organizace. Předpokladem však je, že personální práce vycházející ze tří předchozích etap vývoje budou i nadále vykonávány s požadovanou kvalitou. Kromě vlastní firemní strategie je však třeba orientovat se také na celkový obsah podnikání organizace a na skupiny vně firmy, které jsou na tomto podnikání zainteresovány (zákazníci, investoři, místní komunity atd.). Celková efektivita řízení lidských zdrojů se tak odrazí rovněž v tržním podílu, důvěře ze strany investorů či vnímané pověsti firmy v rámci dané komunity (Ulrich, 2014).

Systém řízení lidských zdrojů a jeho fungování je v dané organizaci nejčastěji zajišťováno prostřednictvím **liniových manažerů**, kteří mohou ještě dále spolupracovat se specializovanými **personalisty** - k této spolupráci dochází především v organizacích, které zaměstnávají větší počet pracovníků. Největší odpovědností manažerů je tedy zajišťovat, aby jednotlivý zaměstnanci využívali co nejefektivněji svých schopností k dosažení strategických cílů a celkového úspěchu organizace (Šikýř, 2014).

Manažeři a řídící pracovníci průmyslových i jiných podniků by měli splňovat určité požadavky, aby mohli efektivně řídit práci zaměstnanců daného podniku. Tito manažeři tedy například musí důkladně znát své podřízené, být schopni rozhodnout o propuštění méně výkonných zaměstnanců, být seznámeni s dosavadními uzavřenými dohodami mezi podřízenými a podnikem, dále by měli být dobrým příkladem pro své podřízené, provádět pravidelně prohlídky a kontroly daných pracovních pozic, diskutovat průběžně s ostatními řídícími pracovníky za účelem dosažení jednotného systému řízení zaměstnanců, snažit se o navození optimální atmosféry na pracovišti atd. (Vojtovič, 2011).

Stále větší důraz je rovněž kladen na uplatňování etických principů ze strany manažerů v rámci řízení lidských zdrojů. Lze tak například definovat všeobecně uznávané principy a zásady etického jednání s lidmi (či lidskými zdroji), kterými by se manažeři měli řídit. Tyto zásady se týkají například strategických cílů, které by měly v každém případě pokrývat také

práva i potřeby zaměstnanců organizace. Zaměstnanci dále mají plné právo, aby s nimi bylo jednáno jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi. Obdobná zásada poukazuje na to, že se zaměstnanci rozhodně není možné jednat jakožto s pouhými prostředky dosahování podnikových cílů. Při kontaktu se zaměstnanci je tedy nezbytné postupovat tak, aby byla zachována jejich práva. Chování k jednotlivým pracovníkům tedy musí být v těchto ohledech správné, poctivé a zároveň uctivé (Horváthová a Bláha a Čopíková, 2016).

Jak již bylo naznačeno výše, řízení lidských zdrojů zahrnuje řadu personálních činností. Mezi tyto činnosti se řadí nejčastěji následující (Dvořáková, 2012):

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém.

Předchozí výčet slouží především pro ilustraci, jak komplexní oblastí řízení lidských zdrojů ve skutečnosti je a kolik různých činností zastřešuje. Hlavním předmětem této diplomové práce je však výhradně sféra hodnocení zaměstnanců. Následující část práce je tedy proto orientována především na tuto personální činnost. Nejprve je však třeba charakterizovat oblast řízení pracovního výkonu, jejíž součástí je právě mimo jiné i hodnocení zaměstnanců.

2.3 Řízení pracovního výkonu

Jednou ze základních podmínek, která mnohdy rozhoduje o přežití podniku v dnešním vysoce konkurenčním prostředí, je právě dosahování požadované úrovně výkonu, která je srovnatelná s konkurenčními podniky. Neustále se tak zvyšují nároky na kvalitu všech procesů

v rámci činnosti organizace. Postupem času se změnilo především celkové pojetí řízení výkonu v organizacích. Dříve šlo zpravidla o formu direktivního ovlivňování a hodnocení pracovního výkonu. Dnešní pojetí této problematiky je naproti tomu založeno na spoluúčasti jednotlivých zaměstnanců na procesech řízení a rozhodování (Dvořáková, 2012).

Řízení pracovního výkonu je v podstatě systematický proces, který je zaměřen na zlepšování pracovního výkonu dané organizace prostřednictvím rozvoje výkonu jednotlivých pracovníků i celých týmů v rámci dané organizace. Předmětem řízení pracovního výkonu je dále neustálé rozšiřování schopností všech jednotlivců i týmů v organizaci a rovněž soustavné prohlubování těchto schopností. Celý proces má rovněž strategický význam, jelikož směřuje ke zvyšování celkové úspěšnosti a konkurenceschopnosti dané organizace.

Jak již bylo naznačeno, cílem řízení pracovního výkonu je tedy budovat a dále rozvíjet schopnosti jednotlivých zaměstnanců, aby se jim dařilo naplňovat a případně překračovat určitá očekávání a mohli tak naplno využívat svůj potenciál ke svému prospěchu a zároveň k prospěchu celé organizace. Celková strategie řízení pracovního výkonu efektivně propojuje oblast vytváření pracovních úkolů se vzděláváním a rozvojem pracovníků a rovněž s jejich hodnocením (Cimbálníková, 2013).

Proces řízení pracovního výkonu je formou určitého cyklu, který se skládá z několika fází (Koubek, 2015):

- **definování role zaměstnance** – dohodnutí hlavních výsledků a požadavků na schopnosti,
- **projednání a uzavření dohody (písemné či ústní) o pracovním výkonu** – definování cílů, norem pracovního výkonu, oblastí pro zlepšení výkonu, určení ukazatelů a metod měření, definování požadovaných schopností k efektivnímu vykonávání pracovních úkolů na dané pozici, specifikace základních hodnot organizace atd.,
- **prodiskutování a uzavření dohody o rozvoji schopností pracovníka** – zhotovení plánu osobního rozvoje pracovníka v souvislosti s dosažením požadované úrovně znalostí, dovedností, celkových schopností atd.,
- **fáze řízení pracovního výkonu v průběhu sledovaného období** (nejčastěji se jedná o období jednoho roku) – realizace aktivit směřujících k naplnění dohody o požadovaném pracovním výkonu a rozvoji pracovníka, nepřetržité poskytování zpětné vazby na výkon pracovníka, neformální posuzování úrovně pracovního

výkonu, diskuse o podávaných výkonech, případná aktualizace cílů, řešení možných problémů v souvislosti s pracovním výkonem atd.,

- **finální prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** – formální podoba hodnocení a zkoumání pracovního výkonu za celé sledované období, poukázání na případné úspěchy, neúspěchy či celkový pokrok, informační základ pro možné změny či úpravy sjednaných dohod o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje daného zaměstnance.

2.4 Hodnocení zaměstnanců

Někteří autoři ve svých odborných publikacích upozorňují na fakt, že **hodnocení zaměstnanců** je lidmi často považováno za totéž co proces **řízení pracovního výkonu**. Je však třeba si uvědomit, že tomu tak není. Řízení pracovního výkonu je souhrnem činností, které mají za cíl, aby zaměstnanci podávali požadovaný výkon. Proces řízení pracovního výkonu je tedy orientován především na budoucí potřebu rozvoje zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců však lze definovat jakožto proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci, který se zaměřuje na to, jak kvalitně zaměstnanci vykonávají svou práci vzhledem ke standardům, které byly stanoveny. Nejedná se tedy o pojmy stejného významu, jelikož hodnocení zaměstnanců je pouze součástí procesu řízení pracovního výkonu. Jedná se však o součást zcela nezbytnou (Bláha, 2013).

V rámci hodnocení zaměstnanců je tedy pozornost soustředěna především na hodnocení pracovníka a jeho podávaného výkonu. V průběhu tohoto procesu je třeba výsledky hodnocení se zaměstnancem průběžně sdílet, aby si byl vědom svých silných stránek, ale rovněž výkonnostních rezerv, které mohou být impulzem pro stanovení rozvojových plánů s cílem zlepšit výkonnost zaměstnance na požadovanou úroveň (Byars, Rue, 2011).

2.4.1 Význam a cíle hodnocení zaměstnanců

Současné trendy ve vývoji řízení lidských zdrojů se opírají především o myšlenku, že systematické a dostatečně pravidelné hodnocení pracovního výkonu a stejně tak pracovního jednání všech zaměstnanců je klíčovým prvkem personálního řízení podniku. Propracovaný systém hodnocení se tak stává nepostradatelným nástrojem pro zkvalitňování pracovníků a rovněž zdrojem dosahování vyššího výkonu, kvality veškerých činností a rozvoje schopností zaměstnanců. Smyslem a také cílem procesu hodnocení by tedy mimo jiné mělo být i stanovení

rozvojového potenciálu výkonu daného pracovníka. Nedílnou součástí hodnocení by tak v každém případě měly být souhrnné závěry pro další rozvoj a řízení kariéry zaměstnance. Je třeba též pamatovat na to, že celkovým výsledkem skutečně objektivního hodnocení pracovního výkonu je nejen identifikace rezerv ve výkonu pracovníka, ale též ocenění jeho pozitivních vlastností a stanovení schopnosti dalšího rozvoje. Nutno též podotknout, že výsledky opravdu efektivního systému hodnocení jsou rovněž nepostradatelným zdrojem informací o kvalitě fungování systému řízení podniku a také o tom, jak tento systém vnímají a reagují na něj samotní zaměstnanci (Dvořáková, 2012).

Systém hodnocení pracovníků ve své nejmodernější podobě je považován za velmi účinný nástroj kontroly a zároveň usměrňování a motivování jednotlivých zaměstnanců. Občas je rovněž kritizován úhel pohledu, který se na proces hodnocení pracovníků dívá jen jako na nástroj, jenž se zaměřuje výhradně na pracovní výkon. Je třeba objasnit, že se totiž nejedná pouze o hodnocení pracovního výkonu ve smyslu výsledků práce (takto je totiž pojem pracovní výkon často vysvětlován). Pro účely řízení lidských zdrojů a konkrétně hodnocení zaměstnanců je však pojem pracovní výkon chápán ve značně širším významu. Souhrnně jde totiž o výsledky práce ve spojení s dalšími faktory, mezi které patří pracovní chování, sociální chování, schopnosti a veškeré charakteristiky osobnosti, které se vztahují k vykonávané práci a též k podmínkám a prostředí, v nichž je práce vykonávána (Koubek, 2015).

2.4.2 Zásady hodnocení zaměstnanců

Jsou rozlišovány různé základní zásady k zajištění požadované efektivity procesu hodnocení zaměstnanců. Jedna z těchto zásad se týká kupříkladu stanovování cílů v rámci hodnocení. Tyto cíle by měly být naprosto jasné, srovnatelné, dosažitelné a zároveň akceptovatelné. Důležitá je rovněž celá přípravná fáze hodnocení, do níž musí být zapojeny všechny zúčastněné strany. Hodnotící kritéria by měla být stanovena na základě analýzy pracovních úkolů přímo na daném místě. Hodnocení je dále nutné provádět dostatečně objektivně a vyváženě. Kritéria a metody hodnocení musí být v každém případě v souladu s platnými zákony. Je také nutné připravit písemné pokyny pro jednotlivé hodnotitele a zajistit jejich řádné proškolení. Zároveň je nezbytné informovat všechny pracovníky o účelu a možných přínosech celého hodnocení. Výsledky hodnocení musí být rovněž včas poskytnuty všem hodnoceným zaměstnancům, aby se k nim mohli vyjádřit, přičemž právě zaměstnanci mají následně právo požadovat případné změny hodnocení na základě vhodné argumentace v jejich prospěch (Měrtlová, 2014).

Výše uvedené zásady jsou celkově spíše obecné, kdežto následující skupina zásad je již poněkud specifitější a vztahuje se k celkové organizaci systému hodnocení pracovníka. Jedním z bodů je zde například tvrzení, že hodnocení pracovníka vykonává vždy jeho přímý nadřízený (výjimku tvoří vícezdrojové systémy hodnocení). Další ze zásad kladé důraz na to, aby hodnocení vycházelo z konkrétních výsledků průběžného sledování výkonu pracovníka během hodnoceného období. Při hodnocení pracovního výkonu a jednání je rovněž třeba postupovat dle jednotných metodických zásad. Zároveň by také měla volba příslušné hodnotící metody včetně jednotlivých kritérií korespondovat s podmínkami podniku, se strukturou a náplní pracovních činností, přičemž je nutné, aby celý systém nebyl příliš komplikovaný či finančně nákladný. Samotné hodnocení je nejčastěji prováděno v podobě hodnotícího rozhovoru, na který by měl být hodnotitel předem řádně připraven. V návaznosti na ukončení příslušného hodnotícího cyklu dále hodnotitel projedná se svým nadřízeným závěry z hodnocení svých podřízených pracovníků. V rámci opakujících se cyklů hodnocení musí být nedílnou součástí hodnocení také vyjádření hodnotitele a rovněž hodnoceného k doporučením z předchozího hodnocení (Dvořáková, 2012).

2.4.3 Podoby hodnocení zaměstnanců

Lze rozlišit dvě základní podoby hodnocení. Jedná se o hodnocení **neformální** a **formální**. V případě **neformálního hodnocení** jde v podstatě o průběžnou formu hodnocení zaměstnance jeho nadřízenými během vykonávání práce. Tato podoba hodnocení probíhá zcela nahodile a je zde z velké části rozhodující především situace daného okamžiku, momentální pocity hodnotitele, jeho dojem či aktuální nálada. Nejedná se tedy o žádný systematický proces. Neformální hodnocení je v podstatě součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Většinou nebývá ani zaznamenáváno a zpravidla se nestává ani podnětem zásadnějších personálních rozhodnutí. Naproti tomu **formální hodnocení** se vyznačuje značnou systematičností a výraznější racionalitou. Jedná se o standardizovanou a předem plánovanou formu hodnocení, která probíhá v pravidelných intervalech. Výstupy této podoby hodnocení se ve formě dokumentů zařazují do osobních spisů zaměstnanců, jelikož dále slouží jakožto cenné zdroje informací pro další personální činnosti (Koubek, 2015).

Další podobou, která bývá v rámci hodnocení zaměstnanců rozlišována, je **příležitostné hodnocení**. Tato forma hodnocení je vyvolána okamžitou potřebou vypracování pracovního posudku v případě ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry zaměstnance. Zpravidla k tomuto hodnocení dochází, jestliže nejsou k dispozici

požadované aktuální výsledky z periodického hodnocení nebo také v případě, že u zaměstnance došlo k výrazné změně pracovního výkonu (Měrtlová, 2014).

2.4.4 Kdo může pracovníky hodnotit

Existují různí hodnotitelé, kteří mohou posuzovat hodnoceného zaměstnance a jeho pracovní výkon. Velmi často využívanou variantou je hodnocení ze strany **přímého nadřízeného**. Tato možnost je uplatnitelná především za předpokladu, že právě přímý nadřízený zná nejvěrněji skutečný výkon zaměstnance a také pracovní náplň dané pozice, její hodnotící kritéria a cíle. Přímý nadřízený je v tomto případě zodpovědný také za další činnosti, které na hodnocení navazují, tedy odměňování, vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců. Je však třeba pamatovat také na fakt, že nadřízený může být při hodnocení mnohdy ovlivněn různými předsudky či zaujatostí vůči hodnocenému zaměstnanci. Může se také stát, že přímý nadřízený nestíhá pozorovat daného pracovníka dostatečně pravidelně a nemůže tak jeho výkon objektivně vyhodnotit. Díky zmíněným nevýhodám se tento přístup často kombinuje jednak se sebehodnocením daných zaměstnanců a dále i s jinými typy hodnocení a jejich kombinacemi.

V praxi bývá také někdy uplatněn opačný přístup oproti předchozímu, kdy **zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené**. Smyslem je zde především upozornit na případné chyby manažerů, zlepšit výkonnost manažerů, posílit jejich motivaci ke změně, zlepšit celkovou atmosféru a úroveň komunikace uvnitř organizace a podpořit tak spokojenost zaměstnanců. Stinnou stránkou tohoto přístupu mohou být negativní reakce manažerů na hodnocení ze strany jejich podřízených a zároveň odmítavý postoj některých zaměstnanců, kteří se zkrátka obávají možných odvetných opatření od svých nadřízených, kteří by s hodnocením nebyli spokojeni (Bláha, 2013).

Nadřízený bezprostředního nadřízeného může také figurovat v procesu hodnocení. Jednak může hodnocení provádět sám nebo působí jako osoba ověřující, která schvaluje hodnocení bezprostředního nadřízeného. Nevýhodou v tomto případě může být příliš velký odstup a nedostatek kontaktu mezi tímto vyšším nadřízeným a zaměstnanci na jednotlivých pracovištích. Hodnocení dále může provádět **pracovník personálního útvaru** dané organizace. Tento postup však není příliš častý a využívá se jen tehdy, jestliže neexistuje nejbližší nadřízený hodnoceného zaměstnance (kupříkladu v případě nestabilních výzkumných týmů vytvořených pro realizaci nějakého projektu nebo v právnických či konzultantských firmách s maticovou organizační strukturou).

Nezávislý externí hodnotitel (například psycholog) bývá užitečný zpravidla při hodnocení pouze některých prvků v rámci pracovního výkonu nebo rozvojového potenciálu zaměstnance. Další možností je **hodnocení zákazníky**. Vyskytuje se především v oblastech, kde dochází k bezprostřednímu setkávání pracovníka se zákazníkem nebo v případech, kdy lze lehce určit spojitost mezi daným zaměstnancem a konkrétním výrobkem či poskytnutou službou. Jedním z úskalí hodnocení ze strany zákazníka je například fakt, že zákazník se k hodnocení uchyluje spíše v případě své nespokojenosti než spokojenosti. Spíše se tak vyskytují negativní hodnocení, která jsou k danému zaměstnanci většinou neobjektivní a nespravedlivá.

Hodnocení může provádět rovněž **spolupracovník** nebo lépe **skupina spolupracovníků**. Výhodou je v tomto případě častá spolehlivost, jelikož ostatní zaměstnanci většinou znají důvěrně druh práce i povahu svého spolupracovníka a rovněž jeho výkon. Díky rovnoprávnému postavení mezi spolupracovníky bývá navíc tato podoba hodnocení pro hodnoceného zaměstnance mnohdy přijatelnější. Velmi významné a stále častěji využívané je **sebehodnocení** zaměstnance. Jedná se mimo jiné o vhodnou přípravu pracovníka na hodnotící rozhovor. Nejčastěji probíhá formou zprávy o výsledcích práce nebo vyplněním hodnotícího formuláře. Často je sebehodnocení vhodnou formou přípravy před pravidelným formálním hodnocením. Výhodou sebehodnocení je absence vlivů mezilidských vztahů a též subjektivity v posuzování druhých. Naopak nevýhodou je mnohdy neschopnost lidí objektivně ohodnotit sami sebe. Často se tak zaměstnanci mohou přeceňovat, jiní mají naopak sklony se podceňovat (Koubek, 2015).

2.4.5 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení zaměstnanců obsahuje různé kroky, které je možno rozdělit do tří hlavních období. První je **období přípravné**, v rámci něhož dochází nejprve k identifikaci hlavních předmětů hodnocení, dále k určení základních zásad, postupu hodnocení a rovněž jsou sestaveny příslušné hodnotící formuláře. Následně je třeba důkladně analyzovat příslušná pracovní místa, což napomůže k lepší představě o druzích výkonu na pracovních místech a možnostech zlepšení pracovního výkonu. Díky této analýze lze rovněž lépe určit kategorie všech zaměstnanců a pracovních míst, na něž bude hodnocení zaměřeno. V přípravném období jsou dále stanovena veškerá kritéria hodnocení, požadované normy pracovního výkonu a též vhodné metody hodnocení. Důležitou součástí je také důkladně obeznámit zaměstnance s připravovaným hodnocením, jeho účelem, kritérii a stanovenými normami (Koubek, 2015).

Druhým obdobím je **období získávání** potřebných **informací**. V rámci této fáze jsou zjišťována všechna důležitá fakta o pracovním výkonu zaměstnance. Tyto informace se často získávají například formou pozorování zaměstnance přímo v průběhu vykonávání jeho práce. Zjištěné skutečnosti o pracovním výkonu se písemně zaznamenávají a zakládají do příslušné dokumentace. Písemný záznam tak může omezit pozdější spory a je určitou zpětnou vazbou mezi hodnoceným a hodnotitelem (Měrtlová, 2014).

Na závěr přichází období **vyhodnocování** všech podstatných **informací o pracovním výkonu**. V první fázi tohoto období jsou vyhodnocovány jednak pracovní výsledky, dále schopnosti, pracovní chování a další relevantní vlastnosti jednotlivých zaměstnanců. Většinou je tato fáze prováděna formou porovnávání skutečných výsledků práce a dalších charakteristik s normami a požadavky daného pracovního místa. Následuje rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o všech podstatných výsledcích hodnocení a také o existujících variantách řešení zjištěných problémů. Rozhovor je klíčovou fází pro možné zlepšování pracovního výkonu zaměstnance a také pro jeho motivaci. Je však třeba pracovní výkon zaměstnance dále sledovat a poskytovat mu potřebnou pomoc, aby bylo zlepšení skutečně dosaženo. Je tedy důležité zkoumat rovněž celkovou efektivitu hodnotícího procesu (Koubek, 2015).

2.4.6 Metody hodnocení

Metod hodnocení zaměstnanců existuje celá řada. Často se však třídí do dvou základních skupin. Jsou to **metody zaměřené na minulost** (jelikož posuzují již vykonanou práci) nebo naopak skupina **metod, které se orientují na budoucnost** a rozpoznávají rozvojový potenciál pracovníka (Dvořáková, 2012).

Metody hodnocení zaměřené na minulost

Mezi tyto metody patří kupříkladu **řízení podle stanovených cílů** (neboli **MBO** – management by objectives). Podstatnou roli zde hraje dohoda o hlavních cílech práce zaměstnance, kterou pracovník uzavře se svým nadřízeným. Je stanoven plán na určité období, během něhož je v pravidelných intervalech hodnoceno průběžné plnění daných cílů. Po ukončení stanoveného období je zhodnocena celková míra splnění těchto cílů a zároveň dojde k uzavření nové dohody na další období.

Srovnání se standardním pracovním výkonem je další užívanou metodou hodnocení, kdy je výkon pracovníka srovnáván s požadovanou úrovní pracovního výkonu. Zmíněný standardní výkon lze stanovit například statisticky v podobě průměrného

výkonu, který je dosahován u většího počtu zaměstnanců nebo také formou odhadu intenzity práce daného pracovníka.

Další poměrně běžnou metodou z této kategorie je **testování a pozorování pracovního výkonu**. Princip hodnocení vychází z testování konkrétních znalostí a dovedností (například jde o písemné testy jazykových znalostí či kontrolu znalosti počítačových programů). Může být ale kontrolováno také dodržování pracovněprávních předpisů (například formou vyšetření, zda pracovník není pod vlivem návykových látek).

Využívaný je také **hodnotící dotazník**, v němž hodnotitel při posuzování pracovního výkonu zaškrťává příslušná políčka, která podle jeho názoru nejvhodněji charakterizují úspěšnost plnění daných kritérií u konkrétního zaměstnance. Hodnocení každého z kritérií je následně obodováno a výsledný součet bodů představuje konečné hodnocení pracovníka (Dvořáková, 2012).

Jednou z nejvíce uplatňovaných metod je využití **hodnotící (či klasifikační) stupnice**. Jednotlivé klasifikace mohou mít různou podobu (slovní, numerickou či grafickou), přičemž v mnoha případech bývá využívána právě číselná stupnice, která je navíc slovně upřesněna. Jednotlivé stupně tak mohou vypadat například takto: 4 – vynikající výkon, 3 – velmi dobrý výkon, 2 – výkon se zlepšující se tendencí, 1 – podprůměrný výkon, 0 – nedostačující výkon. Při tvorbě hodnocení je třeba zvážit počet stupňů, které využijeme. Nejpopulárnější je využití pětistupňové škály, avšak problémem u tohoto druhu může být sklon hodnotit většinou prostřednictvím středních hodnot stupnice (jde o takzvanou chybu centrální tendence). Proto je využíván také sudý počet stupňů, který nutí hodnotitele rozhodnout se jednoznačně k pozitivnímu nebo negativnímu směru hodnocení.

Další možnou metodou je **metoda BARS**, jež se orientuje na hodnocení chování, které je pro zaměstnance žádoucí k úspěšnému vykonávání práce. Podstatou je vytvoření stupnic, které hodnotí jednotlivé aspekty pracovního jednání. Zároveň je rovněž definováno žádané pracovní jednání, které odpovídá danému pracovnímu místu a je předpokladem pro efektivní vykonávání příslušné pracovní činnosti. Hodnocené pracovní jednání je rozděleno do několika možných stupňů (od excelentní až po nevyhovující úroveň), přičemž každý stupeň obsahuje slovní popis všech zásadních znaků pracovního jednání, které danému stupni odpovídá. Výhodou této metody je mimo jiné fakt, že na tvorbě hodnotících stupnic spolupracují vedoucí zaměstnanci s personalisty a rovněž se samotnými držiteli pracovních míst. Je tak pravděpodobnější, že hodnocení bude pro zaměstnance přijatelné. Tato metoda také poskytuje dostatečnou zpětnou

vazbu na výkon daného pracovníka. Značnou nevýhodou je však v případě využití této metody výrazná časová náročnost přípravné fáze (Bláha, 2013).

Hodnocení na základě kritických případů je metodou, u níž je nutné, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o různých případech, ke kterým došlo při vykonávání práce daného zaměstnance. Zaznamenávají se přitom informace o pozitivních i negativních projevech pracovního jednání. Souhrn těchto záznamů o konkrétních případech za uplynulé období je podkladem pro následující vyhodnocení výkonu zaměstnance. Problémem této metody je, že hodnotitel musí zmíněné informace zaznamenávat pravidelně, což pro něj může být časově značně náročné a mnohdy i nudné. Dalším problémem je též nejasné vymezení onoho **kritického případu**, které může být různě pochopeno. Tyto nejasnosti mohou způsobit nadbytečné napětí a také konflikty mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (Koubek, 2015).

Hodnotitel může využít také **metodu hodnotitelských zpráv**. V tomto případě hodnotitel formou písemné zprávy pojednává o přednostech, slabých stránkách a potenciálu zaměstnance. Součástí jsou také návrhy na možné zlepšení zjištěné situace. Zpráva může být psána volně nebo strukturovaně dle instrukcí. Metoda může navazovat na záznamy o kritických případech nebo ji lze kombinovat s hodnotícími stupnicemi. Výhodou hodnotitelských zpráv je, že jsou zdrojem opravdu detailní zpětné vazby. Jelikož však pojednávají o různých stránkách hodnoceného pracovního výkonu, nemohou být využity k porovnávání jednotlivých zaměstnanců.

Cennou metodou z této kategorie je také **srovnání** jednotlivých **pracovníků**. Jak již název metody napovídá, hodnotitel posuzuje pracovní výkony zaměstnance formou srovnání s výkony ostatních kolegů v rámci dané skupiny. Metoda se zakládá na subjektivním názoru nadřízeného. Jedním z rizik je proto možnost zaujatosti hodnotitele. Jde však o metodu poměrně jednoduchou a praktickou. Porovnávání může probíhat různou formou. Jednou z nich je určení prostého pořadí podle pracovního výkonu a jednání jednotlivých zaměstnanců (například od nejproduktivnějšího po nejméně produktivního). Další možností je párové srovnání, kdy je každý zaměstnanec ve skupině porovnáván s každým dle určitého hlediska. Při srovnání vybírá hodnotitel z každého páru lepšího zaměstnance, který dostane kladnou známku. Celkový součet kladných známek následně určí pořadí zaměstnanců. Srovnání může probíhat též formou nucené distribuce, kdy jsou pracovníci hodnotitelem zařazeni do předem stanovených kategorií pracovního výkonu, přičemž tyto kategorie kopírují křivku normálního rozdělení. Předpokladem je, že skupina se vždy skládá z velmi nízkého počtu vynikajících

i nedostatečných zaměstnanců (například je jich jen 10 %) a zbylí pracovníci se výkonnostně pohybují v oblasti průměru (Dvořáková, 2012).

Metody hodnocení orientované na budoucnost

Do této kategorie řadíme například metodu **sebehodnocení**. Pracovník tak v podstatě hodnotí sám sebe, přičemž jeho názor bývá srovnáván s názorem jiného hodnotitele. Účelem metody je začlenit pracovníka do procesu hodnocení a přimět jej k tomu, aby analyzoval vlastní výkony a zároveň uvažoval o předpokladech svého dalšího rozvoje. Koncept sebehodnocení umožňuje předcházet obranným reakcím hodnoceného v rámci hodnotícího rozhovoru a zároveň může zvýšit jeho ochotu se dále vzdělávat (Měrtlová, 2014).

Metoda assessment centre využívá v praxi různé nástroje, kterými jsou například řešení nejrůznějších případových studií, psychologické testy, modelové situace, rozhovory, prezentace, hraní rolí a mnohé další. Řešení daných cvičení probíhá obvykle v průběhu jednoho dne a to individuálně nebo ve skupinách. Tým hodnotitelů je tvořen několika proškolenými specialisty, z nichž část pochází přímo z dané firmy (personalisté, manažeři vyšších úrovní, přímí nadřízení) a druhou část tvoří externisté (psycholog, odborný specialista z příslušné oblasti a další možní odborníci) (Bláha, 2013).

Další možnou metodou je **hodnocení 360°**. Jedná se o poměrně moderní nástroj, který je často využíván v případě vrcholových manažerů. V rámci této poměrně komplexní metody je pracovník hodnocen nejen nadřízeným, ale také podřízenými, spolupracovníky a na závěr i sám sebou (Měrtlová, 2014).

2.4.7 Volba kritérií pro hodnocení pracovního výkonu a jednání

Význam pojmu pracovní výkon je spojen s mírou plnění úkolů, které tvoří celkovou náplň práce daného zaměstnance. Podstatou není jen množství a kvalita práce, ale rovněž ochota, celkový přístup k práci, pracovní chování, míra výskytu pracovních úrazů, fluktuace, absence, pozdní příchody do práce, vztahy na pracovišti a další charakteristiky, které jsou důležité v rámci vykonávané práce.

V této souvislosti je pracovní výkon důsledkem vzájemného propojení a poměru tří základních faktorů – **úsilí, schopností a vnímání role** (či **vnímání úkolů**) pracovníka. **Úsilí** reflektuje motivaci a celkovou energii (psychickou i fyzickou), kterou pracovník vkládá do plnění svých úkolů. Úsilí však může kolísat v závislosti na momentálním stavu pracovníka

či v závislosti na druhu zadaného úkolu. Zároveň je třeba pamatovat na to, že výsledný pracovní výkon nemusí vždy korespondovat s vynaloženým úsilím (například jestliže pracovník nedisponuje potřebnými schopnostmi či nepochopí-li svou roli a svůj úkol).

Schopnosti vyjadřují osobní charakteristiky, které zaměstnanec potřebuje ke zdárnému vykonávání své práce. Schopnosti se většinou v průběhu času příliš nemění a jejich vývoj tak nebývá příliš dynamický. **Vnímání role** pracovníka se týká všech důležitých oblastí, na které by zaměstnanec dle svého názoru měl zaměřit své pracovní úsilí. Podstatné tedy je, do jaké míry pracovník své roli porozuměl.

Pro zajištění úspěšného pracovního výkonu je nezbytná přítomnost všech tří zmíněných složek ve vhodném vzájemném poměru. Při hodnocení výkonu pracovníka (popřípadě celé skupiny pracovníků) je třeba v první řadě zvážit veškerá kritéria pracovního výkonu, která korespondují v požadované míře s danou prací (Koubek, 2015).

Požadovaná kritéria je třeba odvodit ze všech klíčových požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Do posuzovaných kritérií by měly být zakomponovány veškeré rozhodující kompetence a rovněž sociální dovednosti, které se vztahují k vykonávání příslušné pracovní pozice. Mezi nejběžněji hodnocená kritéria obzvláště u manažerských činností může patřit například (Dvořáková, 2012):

- úroveň odborných znalostí, včetně zručností a dovedností,
- kvalita, kvantita a celková vyváženost výkonu,
- míra pracovní disciplíny, spolehlivosti a zodpovědnosti,
- využití vyhrazeného pracovního času,
- úroveň samostatnosti a pracovní iniciativy,
- odolnost proti fyzické i psychické zátěži,
- schopnost převzít a nést možná rizika,
- úroveň organizačních schopností a znalostí ohledně podniku i jeho vnějšího prostředí,
- schopnost využít podnikatelského myšlení a koncepčních řešení,
- pozitivní přístup ke změnám a schopnost se jim přizpůsobit,
- schopnost jednat s lidmi a ochota spolupracovat a řešit úkoly v týmu,
- schopnost motivovat a vést své podřízené,
- vyjadřovací schopnosti a celková úroveň společenského vystupování,

- úroveň práce s informacemi a informačními technologiemi (včetně jazykových znalostí),
- míra loajality k podniku a ztotožnění se s podnikovými cíli,
- celková kultura jednání a dále dodržování zásadních etických norem jednání.

2.4.8 Hodnotící rozhovor

Prostřednictvím hodnotícího rozhovoru dochází ke sdělení výsledků hodnocení jednotlivým pracovníkům, kteří tak mají možnost se k hodnocení svých výkonů vyjádřit. Účelem tohoto rozhovoru je mimo jiné najít možnosti nápravy nedostatků pracovního výkonu nebo jiných identifikovaných problémů. V rámci hodnotícího rozhovoru bývají často diskutovány také možné další důsledky a postupy (například odměňování, zařazení na jinou pracovní pozici, další vzdělávání, plánování vývoje kariéry a další). Nejčastěji vede rozhovor s hodnoceným zaměstnancem jeho bezprostřední nadřízený. Je také žádoucí, aby pracovník dostal své hodnocení k dispozici v písemné podobě s dostatečným časovým předstihem ještě před hodnotícím rozhovorem, aby měl možnost se na něj připravit (Koubek, 2015).

Hodnotící rozhovor představuje jeden z nejnáročnějších úkolů, kterým musí manažeři čelit. Obě strany (hodnotitel i hodnocený) by se proto měly na rozhovor dostatečně připravit. Je také podstatné, aby diskuse probíhala v příjemném a klidném prostředí, které nebude nikým a ničím rušeno. Hodnotitel by se měl v rámci přípravy na rozhovor zamyslet nad souhrnnými výsledky zaměstnance za dané období, dále nad jeho silnými i slabými stránkami, úspěchy či neúspěchy. Dále by měl hodnotící zvážit další možné činnosti, které můžou pomoci zlepšit výkon zaměstnance. Hodnotitel si rovněž může připravit návrhy možných osobních cílů pracovníka pro další období společně s podklady pro případné bonusy či prémie, aby zaměstnanec viděl možnou návaznost odměn a prémie na výsledky svého hodnocení.

Naopak hodnocený zaměstnanec by se měl v rámci přípravy na rozhovor soustředit na svůj názor na cíle, kterých dle jeho mínění dosáhl či naopak nedosáhl, popřípadě jak může svůj výkon v budoucnu zlepšit. Dále by měl zaměstnanec zkusit sám identifikovat své silné a slabé stránky či možnosti jeho dalšího vzdělání a kariérního rozvoje. Pracovník by si měl též ujasnit, jak si dále představuje svou kariéru, jaké jsou jeho cíle pro navazující hodnocené období a jakou míru podpory může očekávat od svého nadřízeného (Bláha, 2013).

Hodnoticí rozhovor je tedy oficiální a zároveň formální setkání, které by mělo mít pevný časový plán a rovněž danou obsahovou strukturu, která vychází z přípravné fáze uvedené výše. Správný hodnoticí rozhovor by tedy měl především (Koubek, 2015):

- zhodnotit dosavadní výkon zaměstnance za uplynulé období,
- navrhnout plán ke zlepšení výkonu,
- definovat problémy a prozkoumat možné pracovní příležitosti,
- identifikovat vlivy, které nezávisí na vůli pracovníka, avšak mají negativní vliv na jeho pracovní výkon,
- zaměřit pozornost zaměstnance na práci a její konkrétní aspekty,
- zlepšit úroveň komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- dále umožnit zaměstnanci vyjádřit vlastní názor, který by měl hodnotitel vyslechnout,
- zajistit podklady pro odměňování,
- objevit potenciál pracovníka a následně najít možnosti jeho povýšení či převedení na jinou práci,
- s ohledem na zaměstnance a jím vykonávanou práci identifikovat potřeby jeho dalšího vzdělávání a celkového rozvoje.

Kromě obsahové stránky platí pro hodnoticí rozhovor ještě další zásady, které napomáhají k jeho optimálnímu průběhu. Je například důležité, aby hodnocení probíhalo pouze na základě reálně zjištěných a přesných informací, aby byla zachována objektivita celého procesu. Hodnotitel by měl zaměstnance dále přesvědčit, že cílem je především pomoci hodnocenému ke zlepšení jeho výkonu a k jeho celkovému rozvoji i prospěchu. Na úvod rozhovoru je rovněž žádoucí zmínit nejprve pozitiva a vyjádřit spokojenost s určitými aspekty výkonu hodnoceného zaměstnance. Negativní hodnocení by mělo následovat až posléze.

Zaměstnanec by měl vždy dostat potřebný prostor pro vyjádření svého stanoviska k výstupům hodnocení, které se jej týkají. Při rozhovoru by mělo také docházet k rekapitulaci určitých skutečností (například připomenout, jestli byl zaměstnanec v průběhu hodnotícího období upozorněn na případné nedostatky v jeho výkonu, popřípadě kolikrát k tomuto upozornění došlo). Není totiž příliš korektní vytknout zaměstnanci určité nedostatky bez předchozího upozornění teprve až při hodnotícím rozhovoru na konci daného období. Největší účinnost má dále hodnocení, na němž se přímo podílel i daný zaměstnanec, který si sám definoval své cíle a záměry do následujícího hodnoceného období (Dvořáková, 2012).

Po ukončení hodnotícího rozhovoru by měla být ověřena úplnost veškerých hodnotících formulářů a dokumentů, které by měly být zpracovány přinejmenším ve třech vyhotoveních (jedno pro hodnotitele, další pro hodnoceného a rovněž pro personální oddělení). Obě zúčastněné strany, tedy hodnotitel i hodnocený, by se měly po ukončení rozhovoru rovněž ujistit, že se společně dohodly na nových plánech a cílech. Je zároveň třeba ověřit, že hodnocený zaměstnanec významu nových cílů opravdu rozumí. Komunikace mezi hodnoceným i jeho nadřízeným by měla pokračovat i v následujícím období, v němž je třeba průběžně hodnotit postup při dosahování nově stanovených cílů (Bláha, 2013).

2.4.9 Chyby v oblasti hodnocení zaměstnanců

Chyby v managementu obecně se organizaci nemusí vyplatit a mohou pro ni mít opravdu vážné důsledky, což jednoznačně platí také pro oblast řízení lidských zdrojů. Velká část vážnějších pochybení právě v systému řízení lidských zdrojů může mít totiž za následek ztížení podmínek pro dosahování podnikových cílů, růst nákladů, snížení celkové produktivity či pružnosti dané organizace. Souhrnně tyto chyby vedou k plýtvání lidskými zdroji, kterými podnik disponuje. Konkrétně tak může docházet k plýtvání pracovním časem, úsilím zaměstnanců, jejich schopnostmi, motivací či celkovým potenciálem (Urban, 2010).

V procesu hodnocení zaměstnanců se může rovněž vyskytnout řada chyb či jiných problémů, kterým je třeba předcházet. Systém hodnocení pracovníků rozhodně nesmí být v rozporu s platnými zákony ani lidskými právy. Je též nepřípustné, aby hodnocení zahrnovalo jakékoliv prvky diskriminace. Zároveň je třeba z hodnocení vynechat cokoli, co nemá souvislost s vykonávanou prací. Výkon zaměstnance rovněž musí být posuzován na základě norem, jenž vznikly na základě důkladné analýzy dané práce a jejích podmínek. Pouhé přejímání pracovních norem z jiných organizací, které v podstatě neznáme, je nepřípustné. Zaměstnance rovněž není možné hodnotit bez předchozího důkladného pozorování jejich výkonu. Nelze například vycházet z pouhých subjektivních kritérií hodnotitele. Nadřízený se rovněž při hodnocení nesmí nechat ovlivnit osobními sympatiemi či naopak antipatiemi vůči hodnocenému zaměstnanci (Koubek, 2015).

Existují tedy různé chyby, kterých se hodnotitel dopouští vlivem určitých procesů, které mají za následek zkreslování informací při posuzování hodnoceného zaměstnance. Prvním z těchto jevů může být takzvaný **haló efekt**, který souvisí s prvním dojmem při kontaktu hodnoceného a hodnotitele. Podstata této chyby v hodnocení spočívá v tom, že nadřízený v závislosti na určitém rysu, který u zaměstnance zaznamenal, přisuzuje hodnocenému

automaticky další charakteristické rysy (pozitivní či negativní), kterými však hodnocený vůbec nemusí disponovat. K tomuto zkreslení tak dochází v případě, že hodnocený něčím při prvním kontaktu na hodnotitele výrazně zapůsobil (ať již jde například o vzhled či chování hodnoceného).

Další možnou chybou je takzvaná **atribuční chyba** (či **zkreslení**). Jedná se o případ, kdy je chování hodnoceného spojováno s jeho schopnostmi či povahou, přičemž ve skutečnosti je vyvoláno jinými aktuálními okolnostmi. Příkladem může být situace, kdy je hodnocený ve skutečnosti nemocný, avšak hodnotitel jej pouze vnímá jako pomalého, neprůbojného či snadno unavitelného, což je však reálně vyvoláno pouze momentálními zdravotními problémy. Na to však již hodnotitel nebere ohled a dochází tak ke zmíněnému zkreslení v rámci hodnocení (Gruber a Kyrianová a Fonville, 2016).

K častým chybám patří též **přílišná shovívavost** hodnotitele. Všichni zaměstnanci jsou tak hodnoceni převážně pozitivně. Naprosto opačným případem je pak také **přílišná přísnost** hodnotitele. Problémem však může být také **tendence hodnotit zaměstnance středními hodnotami** v rámci dané stupnice. Situace tak působí dojmem, že drtivá většina zaměstnanců je zkrátka průměrná, což na první pohled působí neškodně, jelikož nikomu není v rámci špatného hodnocení ublíženo a nikdo naopak nemá důvod až k přílišné spokojenosti nad svým mimořádným výkonem. Takovéto hodnocení však může reálně způsobit značné škody. Výkonnostně lepší pracovníci mohou být středním hodnocením poněkud demotivováni, jelikož nevidí přínos ve svém snažení. Naproti tomu horší pracovník si může střední ohodnocení zdůvodnit jako postačující, které jej nepodporuje ke snaze svůj výkon zlepšit.

Další chybou je rovněž **různá náročnost a též odlišný přístup k hodnocení** uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli. Pracovníci totiž mají tendenci porovnávat přístupy různých hodnotitelů. Pokud se tedy někteří ze zaměstnanců domnívají, že byli zrovna hodnoceni přísněji, nabývají snadno pocitu nespravedlnosti (Koubek, 2015).

Nežádoucím je také takzvaný **efekt nedávnosti**, kdy hodnotitel posuzuje výkony daného zaměstnance v závislosti na nedávných výsledcích a nebere v potaz výsledky za celé hodnotící období. Negativní vliv na hodnocení mohou mít také různé **předsudky** hodnotitele, který je zaujatý ve vztahu k určitým skupinám lidí.

Může se také stát, že hodnotitel porovnává výkony zaměstnance raději s jinými zaměstnanci, než aby jeho výkony porovnával s příslušnými oficiálními standardy výkonnosti.

Tento jev se nazývá **chyba kontrastu**. Častou chybou představuje rovněž takzvaná **sebeprojekce**, v rámci níž mají nadřazení tendenci hodnotit lépe především takové zaměstnance, kteří mají obdobné názory, zájmy či hodnoty jako oni sami (Bláha, 2013).

Veškeré uvedené chyby znehodnocují a narušují fungování celého systému hodnocení zaměstnanců. Je tedy více než žádoucí snažit se veškerým těmto chybám vyhnout. Za tímto účelem je především nutné (Koubek, 2015):

- detailně propracovat a pečlivě vybrat příslušná hodnotící kritéria a metody, aby korespondovaly s účelem celého hodnocení,
- nesnažit se bezpodmínečně hodnotit všechny kategorie pracovníků jednotným způsobem,
- pečlivě připravit veškerou dokumentaci používanou v rámci hodnocení,
- důkladně propracovat plán postupu celého hodnocení,
- věnovat dostatečný čas důkladnému proškolení všech hodnotících pracovníků, zpracování příslušných dokumentů hodnocení a dále provádět pečlivě rozhovory s hodnocenými zaměstnanci,
- důkladně informovat všechny zaměstnance o významu, cílech, metodách, kritériích a normách příslušného hodnocení a budovat jejich ochotu k případné spolupráci.

2.4.10 Role personálního útvaru a vedoucích pracovníků v systému hodnocení zaměstnanců

Úkolem personálního útvaru je v první řadě navržení celkového systému hodnocení, dále jeho zavádění a pomoc při organizaci průběhu celého hodnocení. Tento útvar rovněž dohlíží na dodržování veškerých zásad, které se k hodnocení zaměstnanců vztahují. V rámci navrhování systému hodnocení je tak personální útvar například odpovědný za stanovení metod a příslušných hodnotících kritérií. Dále může navrhnout předběžné otestování funkce celého systému a následuje jeho zavedení do užívání v praxi. Další úloha personálního útvaru spočívá v poradenské činnosti, proškolování a důkladném seznámení vedoucích pracovníků s navrženým systémem hodnocení (Měrtlová, 2014).

Personální útvar dále spolupracuje při realizaci závěrů hodnocení (týká se například změn ve funkcích či organizace dalších kvalifikačních aktivit). Rovněž posuzuje míru objektivitu hodnocení za účelem zajištění srovnatelnosti hodnocených kritérií mezi jednotlivými

vnitropodnikovými subjekty. Personální útvar dané organizace také shromažďuje a zakládá závěry z hodnocení do osobní dokumentace jednotlivých pracovníků. Zároveň je odpovědností personálního útvaru zabezpečit ochranu veškerých informací a výstupů z hodnocení proti jejich nepovolenému úniku a případnému zneužití (Dvořáková, 2012).

Vedoucí pracovníci hrají v procesu hodnocení zaměstnanců rovněž velmi důležitou roli. Je proto nezbytné, aby bylo zajištěno fungování úzké spolupráce a koordinovaného úsilí právě mezi personálním útvarem a vedoucími pracovníky všech úrovní (zejména pak liniiovými manažery). Úkolem vedoucích pracovníků je v rámci systému hodnocení především přímo hodnotit své podřízené (většinou se jedná o bezprostřední podřízené). Hodnocení je třeba provádět jak formální, tak rovněž neformální formou. Vedoucí pracovníci mohou za určitých okolností také vyhodnocovat výstupy hodnocení poskytované jinými hodnotiteli.

Náplní práce vedoucích pracovníků je dále vyplňování formulářů, které jsou k hodnocení používány. Tyto dokumenty musejí hodnotitelé dále poskytnout přímo personálnímu útvaru či dalším relevantním příjemcům. Vedoucí pracovníci mají také na starost prodiskutování výsledků hodnocení s příslušným podřízeným a následné hledání možných alternativ, které povedou ke zlepšení pracovního výkonu daného zaměstnance, který se na tomto procesu také podílí. Dílčí součástí, která patří mezi povinnosti vedoucího pracovníka, je následné sledování toho, do jaké míry se hodnocenému zaměstnanci daří plnit dané cíle a závěry hodnocení.

V rámci přípravného období je též úkolem vedoucích pracovníků seznámit své podřízené s významem celého hodnocení, dále s jeho cíli, použitými metodami a kritérii. Cílem této fáze je, aby nadřízený vyvolal u zaměstnance pozitivní přístup k celému procesu hodnocení. Vedoucí pracovníci se rovněž podílejí na vytváření a přípravě celého hodnocení. Napomáhají při výběru kritérií a metod hodnocení, dále jsou spolutvůrci popisů a bližších specifikací pracovních míst a pomáhají rovněž stanovovat konkrétní normy pracovního výkonu (Koubek, 2015).

2.4.11 Vztah hodnocení pracovníků k jiným personálními činnostem

Je třeba si uvědomit, že systém hodnocení zaměstnanců není izolovanou oblastí v rámci koncepce řízení lidských zdrojů. Aby byl proces hodnocení dostatečně efektivní, je třeba jej propojit také s ostatními personálními činnostmi. Systém hodnocení je tak možné provázat například s procesy **získávání, výběru a adaptace zaměstnanců**. Tyto personální činnosti

souvisejí mimo jiné s hodnocením kompetencí, které jsou u uchazečů o danou pozici požadovány.

Jestliže má tedy daná organizace implementován fungující systém hodnocení pracovního výkonu i kompetencí zaměstnanců, je možné a rovněž žádoucí tento systém využít hned v rámci hodnocení jednotlivých uchazečů u výběrového řízení. Dále je možné tento hodnotící systém použít také ve fázi zkušebního (nebo též adaptačního) období, popřípadě během přeložení zaměstnance na jinou pracovní pozici. V případě kvalitního provedení procesu výběru a následné adaptace nových zaměstnanců je mnohem pravděpodobnější, že bude zaměstnanec na novém pracovním postu úspěšný a bude schopen podávat požadované pracovní výkony (Bláha, 2013).

Výsledky hodnocení pracovníků mohou sloužit také jako podklad pro **personální plánování**. Podklady vypovídající o úrovni pracovního výkonu současných zaměstnanců jsou východiskem pro následné zvažování, jaké kategorie pracovníků (popřípadě kolik pracovníků dané kategorie) bude daná firma potřebovat k plnění požadovaných norem. Organizace v této fázi může rozhodnout také o pokrytí potřeby zaměstnanců z vlastních zdrojů, pokud ovšem má takové rezervy k dispozici. Personální plánování je uplatňováno nejen v rámci sestavování hodnotících metod a potřebných kritérií, ale rovněž v závěrečné části hodnotícího procesu, kdy dochází ke stanovení nových cílů a k dalšímu usměrňování pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců souvisí také s fází **analýzy pracovních míst**, která formou charakteristiky a bližší specifikace daného pracovního místa slouží jako základ právě pro hodnocení a jeho další průběh. Výstupy hodnocení je možné využít také při **redesignu určitých pracovních míst**, především tedy k eliminaci negativních vlivů na pracovní výkony zaměstnanců a k celkovému zlepšení pracovních podmínek.

Výsledky hodnocení mohou rovněž poskytnout základní informace pro identifikaci potřeby **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**. Díky vzdělávání a rozvoji pracovníků je tak následně možné pomoci zaměstnancům k odvádění požadovaných pracovních výkonů a k jejich neustálému zlepšování.

Proces hodnocení je podstatný také pro oblast **odměňování pracovníků**, jelikož je díky němu možné určit tarifní zařazení, výši mzdy či platu a případných odměn či zaměstnaneckých

výhod daného zaměstnance. Vazba je v tomto případě opět vzájemná, jelikož vnímaná spravedlivost odměňování může pozitivně ovlivňovat pracovní výkon a chování zaměstnanců.

V případě **rozmisťování zaměstnanců** poskytuje hodnocení pracovníků opět cennou informační základnu pro rozhodnutí o případném povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci nebo propouštění. Důkladně promyšlený a spravedlivý systém rozmisťování zaměstnanců může mít následně značný motivační účinek na pracovníky a jejich výkony. Hodnocení má rovněž do značné míry vliv na **pracovní vztahy**. Pro udržení dobrých pracovních vztahů je tak důležité, aby bylo hodnocení pokud možno vždy spravedlivé, zásadové a založené na objektivních kritériích a dalších relevantních informacích. Do hodnocení i jeho přípravy by měli být všichni zaměstnanci rovněž dostatečnou měrou zapojováni.

V rámci **péče o zaměstnance** může být systém hodnocení rovněž důležitým faktorem. Výstupy z hodnocení tak mohou odhalit případné nedostatky v oblasti péče o zaměstnance. Je tedy důležité, aby byla zaměstnancům neustále poskytována požadovaná úroveň péče, kterou je třeba v případě potřeby dále zvyšovat a motivovat tak pracovníky k podávání požadované úrovně výkonů (Koubek, 2015).

2.5 Sociologický průzkum

V rámci vypracování praktické části této diplomové práce bude využito sociologického průzkumu, který bude proveden konkrétně formou dotazníkového šetření ve vybrané organizaci.

Dotazování je ve svém širokém pojetí založeno na komunikaci mezi tazatelem (výzkumníkem) a respondentem, který odpovídá na různé dotazy právě ze strany tazatele. V rámci dotazování však může docházet k určitým zkreslením, které vychází ze zprostředkované podoby získaných informací. Aby tak byla zaručena co možná nejvyšší věrohodnost, je žádoucí formulovat dotazy stručně a jednoduše, aby došlo k jejich snazšímu pochopení. Roli zde hraje také vztah respondenta k předmětu dotazování.

Při sestavování dotazníku je tak třeba pamatovat na řadu věcí. Mimo jiné je důležitý rozsah i řazení vlastních otázek. Čím delší například dotazník je, tím vyšší je pravděpodobná únava respondenta. Klesá tak jeho pozornost a celková motivace k odpovídání na dotazy. V rámci řazení otázek existují také různé možnosti, jak odvrátit pocit respondenta, že je

dotazník stereotypní či příliš složitý. Je tedy například vhodné střídat jednoduché a složitější dotazy a dále dotazy atraktivní či oblíbené s těmi méně oblíbenými či složitými.

Možné základní dělení otázek je rozdělení na uzavřené, otevřené či polootevřené. Uzavřené otázky nabízejí předem všechny varianty odpovědí, naopak otevřené nedisponují výběrem žádných možností a respondent tak má velkou svobodu vyjádření názoru na danou oblast. Polootevřené otázky jsou kombinací obou předchozích. Nabízejí totiž předem určité odpovědi, ale v případě, že si z nich respondent nevybere, může doplnit odpověď vlastní.

Písemné dotazování, které je využito i v rámci této diplomové práce, je značně rozšířeným prostředkem získávání požadovaných informací. Respondent tak sám písemnou formou odpovídá na připravené dotazy. Výhodou metody je například fakt, že u dotazníků nedochází k možnému nežádoucímu ovlivnění působením osoby přítomného tazatele. Respondent si tak může sám volně stanovit čas, kdy dotazník vyplní. Naopak možnými nevýhodami písemného dotazování je nižší návratnost či nedostatek kontroly, jelikož není jasné, kdo dotazník skutečně vyplnil (Bedrnová a Jarošová a Nový, 2012).

3 Charakteristika organizace

Předmětem následující kapitoly je bližší představení vybrané organizace, kterou je **Domov seniorů POHODA Chválkovice, příspěvková organizace** (zkráceně tedy **p. o.**). V rámci úvodu této kapitoly bude nejprve nastíněn historický vývoj této instituce do její dnešní podoby, dále budou následovat základní informace o hlavním předmětu činnosti, poslání a cílech této organizace. V návaznosti na tyto informace dojde k seznámení se strukturou zaměstnanců v rámci dané instituce.

3.1 Historie organizace

Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o. se nachází v Olomouci a jak již vyplývá z celého názvu organizace, jedná se konkrétně o část Olomouce zvanou Chválkovice. Historie celé instituce sahá až do roku 1938, kdy tehdejší československý stát odkoupil pozemky, na nichž se dnes celá organizace rozprostírá.

V roce 1941 byla celá instituce označena jako **Siechehaus** (údajně z německého sieche = chorý). Jelikož do tohoto ústavu byli po 2. světové válce umístěni především chovanci ze Sjednocených chudinských ústavů v Olomouci, ujal se pro tuto instituci v poválečném období český ekvivalent jejího názvu v podobě **Městský chudobinec**. Zmíněné oficiální označení Siechehaus přetrvalo až do roku 1959, kdy bylo změněno na **Domov důchodců**.

V těchto počátcích byla kapacita domova 71 obyvatel. Později díky přestavbě společenských místností na další obyvatelné pokoje vzrostlo zmíněné číslo již na 100 míst. Následovala série dalších větších rekonstrukcí a stavebních operací za účelem dalšího rozšíření kapacity ústavu. Dalším výrazným krokem v tomto směru byla stavba Domova – penzionu pro důchodce, který byl v bezprostřední blízkosti domova stávajícího. Zmíněná stavba byla uvedena do provozu roku 1978 a skládala se ze dvou panelových domů o celkové kapacitě 206 bytových jednotek.

Penzion byl původně samostatným zařízením, které však bylo roku 1991 připojeno ke stávajícímu domovu důchodců. Mezi léty 1995 – 2003 proběhla série dalších podstatných změn v podobě stavebních a technických úprav celého komplexu. Klíčovým se následně stal rok 2007, kdy došlo k přijetí nového zákona, vztahujícího se k sociálním službám. Výsledkem byla změna názvu organizace a rovněž změna obsahu poskytovaných služeb. Domov důchodců byl tak přejmenován na **Domov pro seniory** a zmíněný Domov – penzion pro důchodce dostal

nový název **Chráněné bydlení**. Celý komplex však prozatím zůstal pojmenován jako Domov důchodců a penzion Chválkovice, p. o.

Ke změně názvu celé organizace došlo až počátkem roku 2009. Od zmíněného roku nese organizace svůj současný název **Domov seniorů POHODA Chválkovice, příspěvková organizace** (zkráceně **p. o.**). Postupem času docházelo v celé organizaci opět k dalším mohutným rekonstrukcím a stavebním operacím, jejichž cílem byla modernizace celého zařízení a úprava celkové kapacity, která činí v současné době **314 klientů v Domově pro seniory** a **79 klientů** v rámci **Chráněného bydlení** (Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o., 2017).

3.2 Základní údaje o činnosti organizace

Poskytované služby organizace se rozlišují do dvou hlavních skupin. Jedná se o služby v rámci Domova pro seniory a služby Chráněného bydlení.

3.2.1 Domov pro seniory

Posláním Domova pro seniory je především průběžně podporovat samostatnost uživatele dle daných možností, dále ošetřovat nemocné uživatele, humanizovat poskytovanou péči, zajistit potřebnou odbornost zaměstnanců, dostupnost žadatelům poskytované služby a dále se starat o aktivizaci uživatele služby.

V rámci Domova pro seniory jsou též rozlišovány **cíle** sociální služby. Mezi tyto cíle z dlouhodobého hlediska patří kupříkladu podporovat soběstačnost daného uživatele, který díky svému věku či zdravotnímu stavu není schopen se sám o sebe postarat, přičemž v jeho okolí není nikdo, kdo by mu byl schopen potřebnou péči zajistit. Cílem je v tomto případě tedy zajistit danému uživateli opravdu kvalitní ošetrovatelskou péči a rovněž potřebné podmínky pro jeho důstojný a aktivní život. Důležitou součástí tohoto konceptu také je, aby bylo uživateli dle jeho schopností umožněno zachování co nejvyšší možné úrovně samostatnosti a nezávislosti. Co se týče cílů krátkodobých, ty jsou sestavovány ředitelem organizace a týmem jeho spolupracovníků v rámci ročního plánu dílčích činností, který je sestavován vždy k 1. lednu následujícího roku.

Na uvedené poslání a cíle navazují také **zásady poskytování** dané **služby**. Mezi nejdůležitější patří zásada budovat dle možností nezávislost uživatele služeb a snažit se tuto nezávislost co nejdéle udržet. Dle dostupných možností je také třeba podporovat začlenění

uživatelé a respektovat jeho potřeby, které v kombinaci s potřebami společnosti určují celkový charakter poskytované služby. Klíčový je zde také princip partnerství, který vyjadřuje důležitost společné práce (nikoli oddělené individuální práce). Zásada kvality poskytovaných služeb má zaručit mimo jiné ochranu zranitelným jedincům, což souvisí také s prosazovanou zásadou rovnosti bez jakýchkoliv prvků diskriminace.

Domov pro seniory je určen pro **cílovou skupinu**, kterou tvoří senioři a osoby se zdravotním postižením. Platí zde rovněž věkové omezení, přičemž žadatelé o tuto službu musí být starší 50 let. Do uvedené cílové skupiny však nepatří ti žadatelé, jejichž zdravotní stav vyžaduje poskytování akutní zdravotní péče a trvalé odborné ošetřování v lůžkovém zdravotnickém zařízení. Dále do cílové skupiny rovněž nepatří žadatelé s psychotickými projevy, s mentální poruchou či demencí (výjimku tvoří osoba s mírnou formou demence či žadatel imobilní ve stabilizovaném stavu), osoby s chronickým alkoholismem nebo jinou závažnou toxikomanií.

3.2.2 Chráněné bydlení

Posláním Chráněného bydlení je především pomáhat poskytnutím zázemí, pocitu důstojnosti a též bezpečí těm lidem, kteří jsou schopni částečné sebeobsluhy, avšak díky chronické nemoci svou situaci nemohou řešit vlastními silami v rámci svého přirozeného prostředí. Klienti této služby jsou tak podporováni, aby byli schopni žít běžným způsobem života co nejdéle.

Hlavním **cílem** této služby je poskytnout klientům formou pravidelných aktivit potřebnou podporu a pomoc při udržování a rozvíjení jejich dovedností. Mezi tyto aktivity patří například hudební kroužek, kondiční cvičení, trénování paměti, různé společenské a kulturní akce (přínejmenším jednou týdně). Mezi krátkodobé cíle patří v rámci udržení soběstačnosti například cíl udržet u nejméně 30 osob schopnost samostatného úklidu bytové jednotky, dále nejméně u 40 osob udržet schopnost samostatné přípravy stravy, u nejméně 30 osob udržet sociální začlenění formou klubové činnosti atd.

Mezi základní **zásady poskytování služby** Chráněného bydlení patří zachovávaní a především sdílení určitých hodnot pracovníky této služby. Těmito hodnotami jsou jednak zachovávaní lidské důstojnosti, respektování práva volby jednotlivých uživatelů, jejich soukromí i partnerských vztahů. Úkolem zaměstnanců je též vytvářet takové podmínky, aby se klient cítil důstojně, svobodně a bezpečně. Další zásada říká, že uživatel je zároveň partnerem,

ke kterému je třeba přistupovat s úctou, otevřeností a bez jakýchkoli známek diskriminace. Je také nutné dodržovat a respektovat práva klientů. Důraz je dále kladen na individuální přístup ke každému z uživatelů služby, aby bylo možné například přizpůsobit míru podpory konkrétním potřebám, přáním a schopnostem daného uživatele. Podporu je klientům nutno poskytovat rovněž s ohledem na ostatní spolubydlící a dostupné možnosti celé této služby. Klíčovou je zde také zásada snažit se v co nejvyšší možné míře posilovat samostatnost klientů v běžných podmínkách.

Cílovou skupinu, pro níž je služba Chráněného bydlení určena, tvoří osoby starší 50 let s chronickým onemocněním, které jsou závislé na pomoci jiné fyzické osoby a jsou schopny alespoň částečné soběstačnosti a mobility ve vlastní domácnosti. Službu však nelze zajistit lidem, jejichž zdravotní stav vyžaduje nepřetržitou odbornou zdravotní a ošetrovatelskou péči. Služba rovněž není určena pro osoby s vážným postižením orientace a komunikace či osoby, které trpí závislostí na alkoholu nebo jiným druhem toxikomanie. Chráněné bydlení nelze zajistit ani osobám, které by mohly svým chováním narušovat celkové kolektivní soužití (Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o., 2017).

3.3 Zaměstnanci organizace

Organizační struktura celé instituce má následující členění:

- sociální úsek,
- zdravotní úsek,
- ekonomický úsek,
- provozní úsek,
- stravovací úsek.

Organizaci tvoří celkem 248 zaměstnanců, z nichž 236 působí v Domově pro seniory a 12 v Chráněném bydlení. Celková organizační struktura organizace je uvedena v příloze č. 1.

Tato diplomová práce je orientována na zaměstnance zdravotního úseku, konkrétně všeobecné sestry a pracovníky v sociálních službách, kteří společně tvoří největší podíl z celkového počtu zaměstnanců organizace, jelikož všeobecných sester je v celém ústavu 44 a pracovníků v sociálních službách je zde celkem 114. Z tohoto důvodu je vhodné si nejprve přiblížit právě zmíněné pracovní pozice a jejich náplň.

3.3.1 Všeobecná sestra

Všeobecná sestra v rámci své pracovní náplně mimo jiné plánuje a poskytuje ošetrovatelskou péči formou ošetrovatelského procesu bez odborného dohledu. Dále je osobou, která poskytuje preventivní, diagnostickou, neodkladnou a léčebnou rehabilitační péči. Všeobecné sestry rovněž řeší i jiné sociálně zdravotní problémy.

Ke své práci by všeobecné sestry měly přistupovat svědomitě, což souvisí také s respektováním lidských práv, důstojnosti a zachováváním úcty k životu. V rámci svého přístupu k práci je zde také nutné uplatňovat veškeré odborné schopnosti, kterými všeobecná sestra disponuje, přičemž je též nezbytné pamatovat na profesionální odpovědnost a etický kodex zdravotnického pracovníka nelékařských oborů, který je třeba dodržovat.

Součástí popisu práce všeobecné sestry je dále:

- zajišťovat všestrannou péči o potřeby jednotlivých klientů za respektování nejnovějších zásad a standardů v rámci komplexní ošetrovatelské péče,
- vyhodnocovat účinnost poskytované ošetrovatelské péče,
- vedení předepsané zdravotnické dokumentace, přičemž je třeba dbát na ochranu dat klientů,
- sledování a orientační hodnocení fyziologických funkcí klientů (dech, puls atd.),
- příprava klientů k diagnostickým a léčebným výkonům a asistence při jejich provádění,
- podávání předepsaných léků, odpovědnost za řádné a bezpečné uložení daných léků,
- odpovědnost za dodržování daných předpisů pro manipulaci s veškerými léčivými přípravky,
- aplikace kožních, podkožních a nitrosvalových injekcí,
- provádění nácviku sebeobsluhy za účelem zvyšování soběstačnosti klienta,
- zajišťování činností spojených s přijetím, přemístěním či propouštěním klienta,
- dbát o bezpečnost klientů a zajišťovat estetickou úpravu prostředí,
- vykonávání edukace klientů a jejich rodinných příslušníků,
- vykazování pro zdravotní pojišťovny (zahrnuje práci na PC),
- prohlubování svých odborných znalostí, jejich další zdokonalování a rozvoj svého profesního zaměření atd.

3.3.2 Pracovník v sociálních službách

Mezi základní charakteristiky práce tohoto typu pracovníka patří jednak provádění obtížných pečovatelských činností, které jsou spojeny s přímým stykem s daným klientem, jenž trpí fyzickými a psychickými obtížemi. Pracovník rovněž vede klienta k samostatnosti, čehož se snaží dosáhnout zejména pomocí nácviku různých dovedností, rozvíjením jeho schopností při sebeobsluze, prováděním pohybové aktivizace klienta a napomáháním při naplňování jeho osobních cílů.

Pracovník v sociálních službách také v rámci péče o klienty podporuje utváření základních hygienických a pracovních návyků. Cílem je tyto návyky dále prohlubovat a upevňovat. Snahou je též podporovat klienty v posilování jejich sociálních kontaktů.

Stejně jako v případě všeobecných sester, je i zde nutné, aby pracovník konal svou práci profesionálně, s potřebnou svědomitostí a respektoval lidská práva, důstojnost a zachovával úctu k životu. V rámci péče o klienty je také třeba podílet se na zajišťování všestranné péče o individuální potřeby jednotlivých klientů.

Do pracovní náplně v případě pracovníka v sociálních službách dále patří:

- pomoc s osobní hygienou, převlečení lůžkovin a úklid lůžka,
- doprovod klientů například na vycházky,
- provádění nákupů klientům,
- asistence v rámci všech denních činností, které klient sám nezvládne,
- vedení předepsané dokumentace,
- plnění dalších úkolů, které vyplývají z daného pracovního zařazení a které zaměstnanci zadá jeho nadřízený,
- dodržování standardů poskytovatele sociálních služeb atd. (Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o., 2017).

4 Zhodnocení současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

V rámci této kapitoly je nejprve popsán systém hodnocení zaměstnanců v Domově seniorů POHODA Chválkovice, p. o. Dále následuje analýza systému hodnocení ve zmíněné organizaci včetně vyhodnocení zjištěných výsledků. Uvedené informace byly zjištěny jednak z poskytnutých interních materiálů organizace, dále formou konzultací s personální pracovníci a rovněž z dotazníkového šetření mezi jednotlivými zaměstnanci organizace.

4.1 Systém hodnocení zaměstnanců v Domově seniorů POHODA Chválkovice, p. o.

Na základě dohody s personální pracovníci organizace je analýza systému hodnocení zaměstnanců zaměřena na všeobecné sestry a pracovníky v sociálních službách, jelikož tito zaměstnanci tvoří (jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole) většinovou část (přibližně 64 %) z celkového počtu zaměstnanců organizace. Jedná se o celkem 158 zaměstnanců, z nichž všeobecných sester je 44 a pracovníků v sociálních službách je 114. Zároveň lze říci, že se jedná o klíčové pracovníky pro celou organizaci, jelikož jsou v každodenním styku s jejími klienty a mohou tak mít zásadní vliv na jejich spokojenost. Právě spokojenost klientů je pro celou organizaci zásadní.

Všeobecné sestry i pracovníci v sociálních službách jsou součástí zdravotního úseku, který tvoří celkem 13 oddělení. Hodnocení těchto zaměstnanců má na starost tzv. koordinátor, což je v podstatě nadřízená všeobecná sestra, která má za úkol koordinaci činností svěřeného úseku. Těchto koordinátorů je celkem 7, což znamená, že jeden koordinátor se stará v průměru o 2 oddělení.

Systém hodnocení je v této organizaci založen na bázi pololetního hodnocení. Koordinátor tedy hodnotí své podřízené vždy jednou za půl roku. Metodou, která je v rámci hodnocení zaměstnanců koordinátorem využívána, je **metoda hodnotící** (nebo též **klasifikační**) **stupnice**.

Konkrétně se jedná o stupnici číselnou, díky níž jsou přiřazovány bodové hodnoty příslušným hodnoceným kritériím. Výsledky hodnocení jsou zaznamenávány do příslušného formuláře, který je uveden v příloze č. 2.

Součástí formuláře je kromě názvu organizace jméno a příjmení zaměstnance, jeho funkce a pracoviště. Dále již ve formuláři následuje tabulka, která slouží k samotnému hodnocení zaměstnance. V levém sloupci tabulky jsou obsaženy oblasti neboli konkrétní kritéria, která jsou u daného zaměstnance hodnocena. Tato kritéria jsou v případě všeobecné sestry i pracovníka v sociálních službách v podstatě stejná.

Zmíněná kritéria jsou následující:

- odborná úroveň,
- chování k uživatelům,
- odpovědnost a spolehlivost,
- pracovní nasazení,
- plnění a přístup ke standardům,
- mimořádné úkoly.

Každému z kritérií je následně přiřazena bodová hodnota v závislosti na tom, do jaké míry je zaměstnanec v dané oblasti úspěšný. Bodová škála je rozložena do tří hodnot, které mohou být získány. Zaměstnanec tak může být v rámci daného kritéria ohodnocen jedním, třemi nebo pěti body.

Jeden bod vyjadřuje nejslabší úroveň plnění daného kritéria, tři body značí průměrnou úroveň a pět bodů je nejvyšší dosažitelnou hodnotou, která představuje nejlepší možný výkon v hodnocené oblasti. Každý ze stupňů hodnotící škály je kromě bodové hodnoty opatřen také stručným popisem, který blíže vysvětluje význam, jaký daný počet bodů v rámci určitého kritéria představuje.

Jelikož je nadřízená pracovnice v každodenním kontaktu s hodnocenými podřízenými, má dostatečný časový prostor k průběžnému sledování jejich pracovního výkonu a chování na pracovišti a tento výkon tak může hodnotit s dostatečnou mírou spolehlivosti.

Výsledný bodový přiděl za plnění daného kritéria nadřízený koordinátor napíše do sloupce, který se ve formuláři nachází hned vedle bodové stupnice. Přidělený počet bodů za dané kritérium nadřízený potvrdí rovněž svým podpisem. Dosažené body jsou za každé hodnocené období (zde pololetí) sečteny a výsledný součet je uveden ve spodní části tabulky hodnotícího formuláře.

S dosaženým počtem bodů a celkovým výsledkem hodnocení je podřízený seznámen vždy po ukončení hodnotícího období, kdy svůj souhlas s tímto výsledným hodnocením vyjádří také vlastním podpisem ve spodní části hodnotícího formuláře. Součástí tabulky je také datum, ke kterému byl pracovník se svým výsledným hodnocením seznámen. V případě potřeby je zde k dispozici také oddíl na poznámky, v rámci něhož může nadřízený blíže okomentovat výkon podřízeného v dané oblasti a bodovou hodnotu, kterou zaměstnanci u konkrétního hodnoceného kritéria přidělil (Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o., 2017).

4.2 Dotazníkové šetření

V rámci průzkumu mezi jednotlivými zaměstnanci organizace byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Všechny dotazníky byly zcela anonymní, aby byla zaměstnancům poskytnuta co možná největší volnost a možnost projevit opravdu upřímný názor na problematiku hodnocení zaměstnanců v rámci dané organizace.

Jak již bylo nastíněno výše, tato část diplomové práce je soustředěna na hodnocení všeobecných sester a pracovníků v sociálních službách. Dotazníkovému šetření byly tedy podrobeny právě tito pracovníci. Konkrétně šlo o 44 všeobecných sester a 114 pracovníků v sociálních službách.

Celkem jde tedy o 158 pracovníků, kterým byly dotazníky rozdány k vyplnění. Z celkového počtu se dotazníků vrátilo celkem 106, což znamená návratnost 67 %.

Dotazník je sestaven tak, aby jeho vyplnění bylo pro zaměstnance co možná nejméně časově náročné. Proto jsou také samotné otázky sestaveny ve stručném a srozumitelném znění, aby bylo možné jim snadno porozumět.

Dotazník se skládá celkem z 21 otázek. V rámci snahy o zachování co nejnižší časové náročnosti je výrazná většina otázek (konkrétně 19) uzavřených a 2 otázky jsou polootevřené. Dotazník je uveden v plném znění na konci této práce, jakožto příloha č. 3.

V následující části diplomové práce jsou již vyhodnoceny veškeré informace, které byly na základě dotazníkového šetření zjištěny. Uvedené výsledky jsou vysvětleny slovně a rovněž graficky, k čemuž byl využit kancelářský software Microsoft Excel.

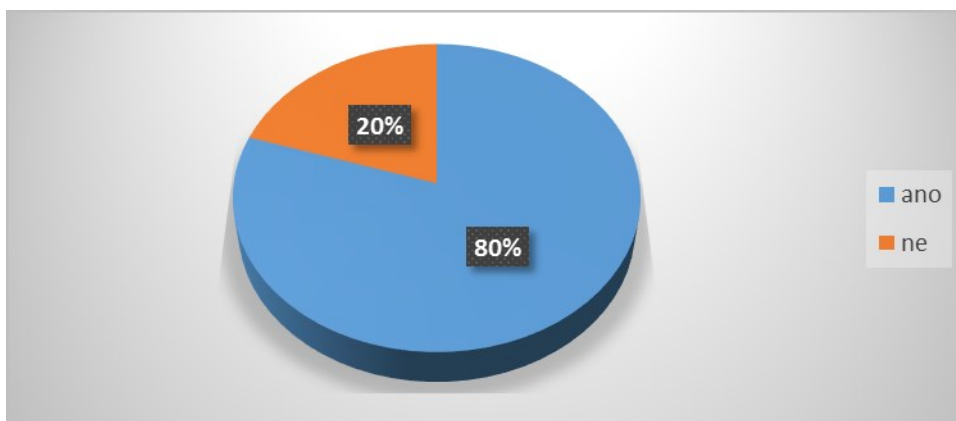
4.3 Výstupy dotazníkového šetření

Část níže zahrnuje již konkrétní výsledky dotazníkového šetření mezi vybranými zaměstnanci Domova seniorů POHODA Chválkovice, p. o.

Otázka č. 1: Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Ze 106 respondentů, kteří dotazník vyplnili, jich odpovědělo celkem 85 (tedy 80 %), že systém hodnocení zná. Naproti tomu 21 respondentů (tedy přibližně 20 %) uvedlo, že daný systém nezná.

Graf 4.1: Znalost systému hodnocení zaměstnanců.

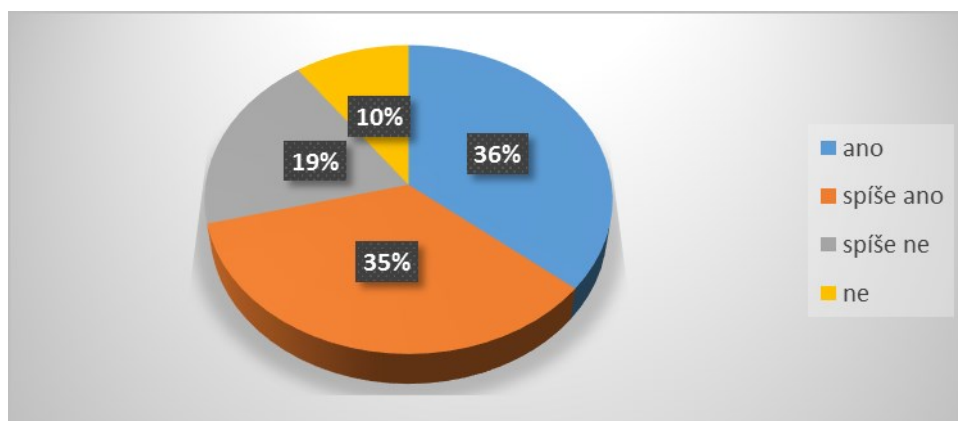


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 2: Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců?

Celkem 38 respondentů (36 %) uvedlo, že jsou se současným systémem spokojeni, 37 z respondentů (což je 35 %) je se systémem spíše spokojeno. 20 respondentů (19 %) dále uvedlo, že se systémem hodnocení ve své organizaci spíše spokojeni nejsou a 11 respondentů (10 %) vyjádřilo svou nespokojenost s daným systémem.

Graf 4.2: Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení.

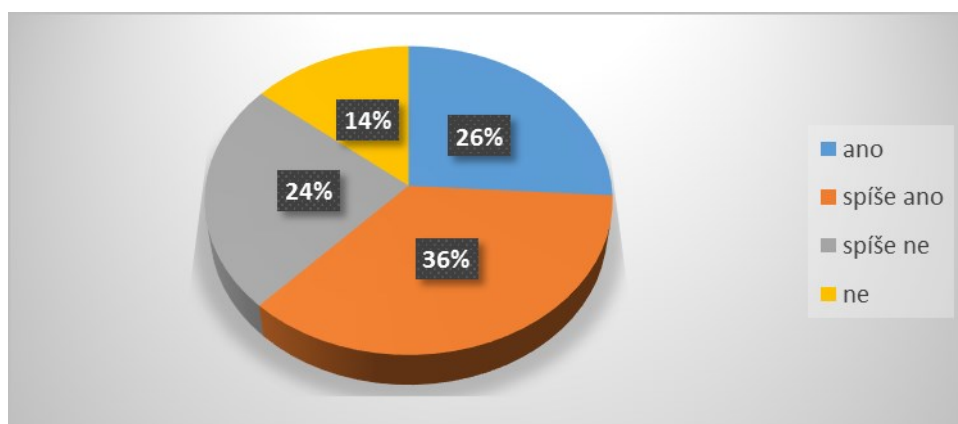


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 3: Je, dle Vašeho názoru, současný systém hodnocení spravedlivý?

Pro celkem 28 respondentů (26 %) se systém jeví jako spravedlivý, 38 respondentů (36 %) systém hodnocení vnímá spíše spravedlivě. 25 respondentů (24 %) na danou otázku odpovědělo, že systém vidí jako spíše nespravedlivý a celkem 15 respondentů (tedy 14%) hodnotí systém jako nespravedlivý.

Graf 4.3: Vnímaná spravedlivost systému hodnocení.



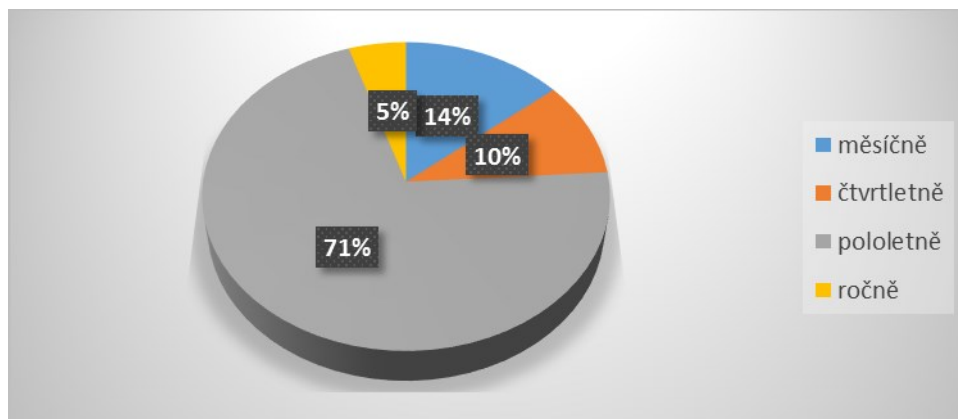
Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 4: Jak často jste formálně hodnocen/a?

15 respondentů (14 %) odpovědělo, že jsou formálně hodnoceni měsíčně, 11 (10 %) respondentů zvolilo odpověď čtvrtletně. Dále většinová část o počtu 75 respondentů (71 %) odpověděla, že se hodnocení uskutečňuje na pololetní bázi, což koresponduje se zjištěnými

informacemi o systému hodnocení v organizaci, které jsou uvedeny v kapitole 4.1. Celkem 5 respondentů (5 %) zvolilo možnost ročního hodnocení.

Graf 4.4: Frekvence formálního hodnocení.

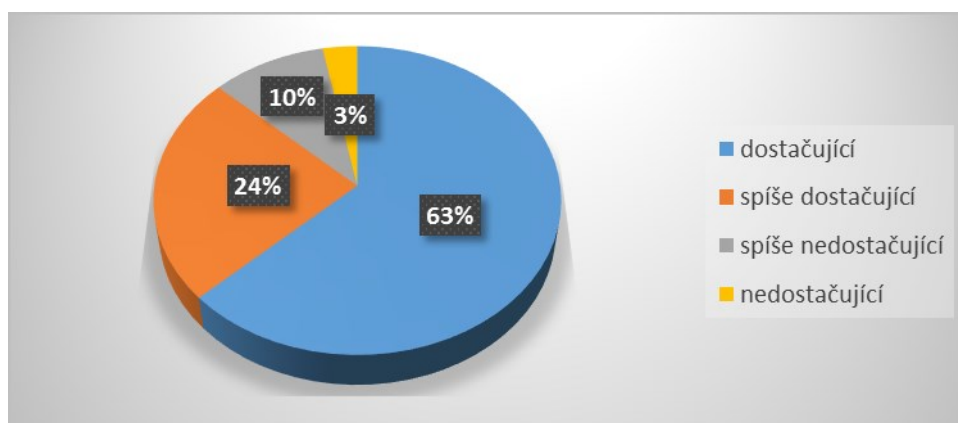


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 5: Uvedená frekvence hodnocení je dle Vašeho názoru:

Dle názoru 67 respondentů, což je nadpoloviční většina (63 %), je frekvence hodnocení zaměstnanců v organizaci dostačující. Pro 25 respondentů (24 %) je daná frekvence spíše dostačující. Naopak odpověď spíše nedostačující zvolilo celkem 11 respondentů (10 %) a jakožto nedostačující se daná frekvence hodnocení jeví pouhým 3 respondentům (3 %).

Graf 4.5: Názor na frekvenci hodnocení zaměstnanců.



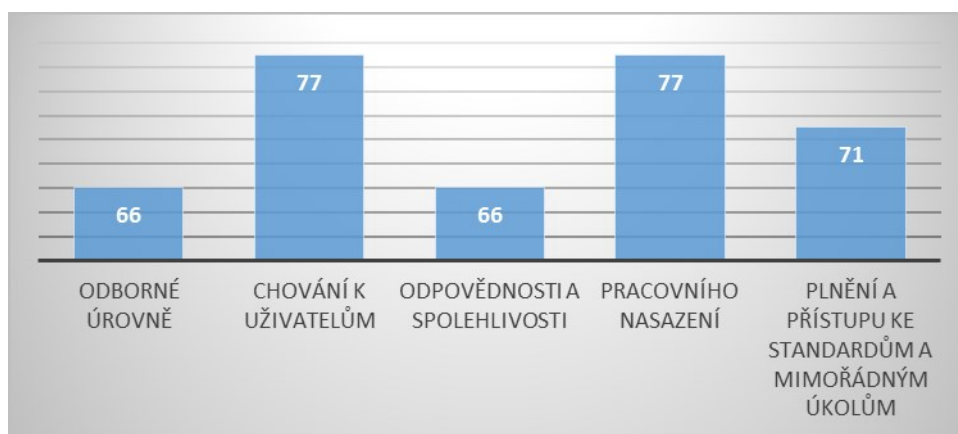
Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 6: Čeho se týkají hodnocená kritéria?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké mají zaměstnanci povědomí o kritériích, na jejichž základě jsou při vykonávání své práce hodnoceni. V rámci této otázky tak bylo možné zvolit označit více odpovědí. Dle zjištěných informací o systému hodnocení v organizaci lze říci, že správně byly v tomto případě všechny uvedené odpovědi a - e. Všechny nabízené možnosti (a tedy všechna hodnotící kritéria) správně identifikovalo celkem 45 respondentů, což není ani polovina (42 %).

Kritérium odborné úrovně zvolilo celkem 66 respondentů (62 %). Kritérium chování k uživatelům vybralo 77 respondentů (tedy 73 %). Oblast odpovědnosti a spolehlivosti zvolilo v rámci své odpovědi 66 respondentů (62 %). 77 respondentů (73 %) odpovědělo označením kritéria pracovního nasazení a celkem 71 (tedy 67 %) respondentů se přiklonilo ke kritériu plnění a přístupu ke standardům a mimořádným úkolům.

Graf 4.6: Identifikace hodnocených kritérií.

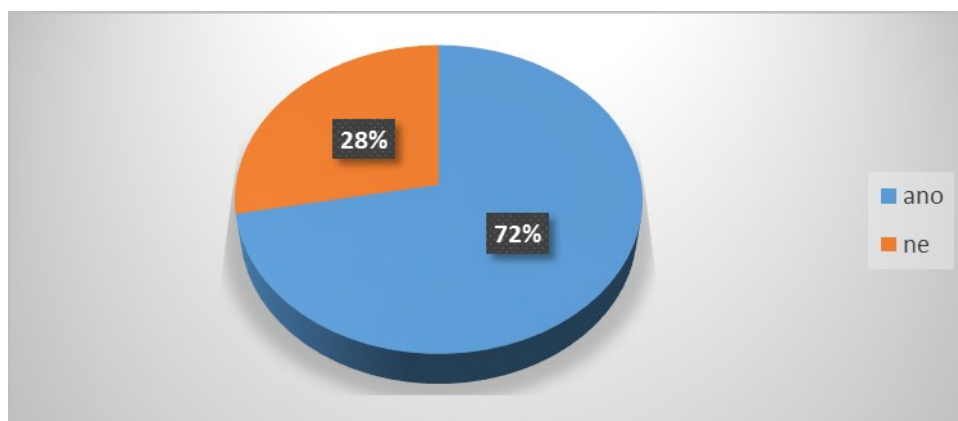


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 7: Jste nadřízeným v průběhu roku hodnocen/a také neformálně (například ústně v rámci běžného každodenního kontaktu s nadřízeným)?

Celkem 76 respondentů (72 %) odpovědělo, že jsou hodnoceni také neformální cestou. Naproti tomu 30 respondentů (28 %) zvolilo možnost, že v rámci své práce neformálně hodnoceni nejsou.

Graf 4.7: Neformální podoba hodnocení.

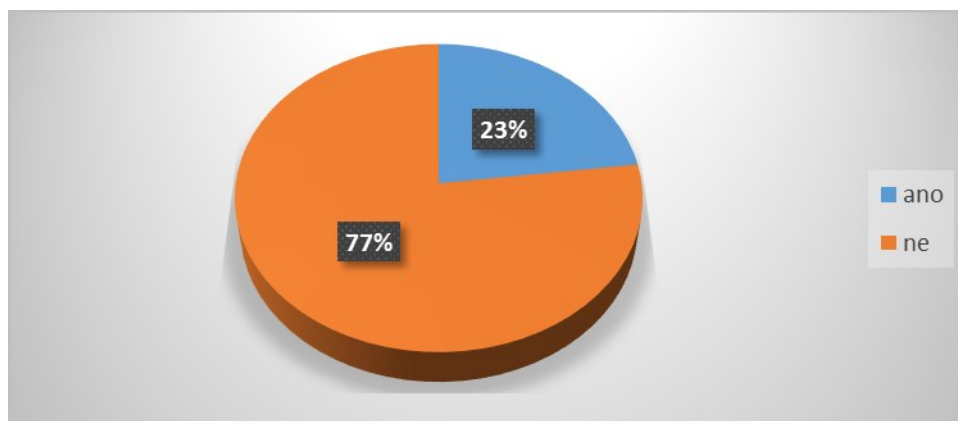


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 8: Jste hodnocen/a formou hodnotícího rozhovoru?

24 respondentů (23 %) uvedlo, že jsou hodnoceni formou hodnotícího rozhovoru. Opačnou možnost zvolilo celkem 82 respondentů (77 %), kteří odpověděli, že touto formou hodnoceni nejsou.

Graf 4.8: Hodnocení formou hodnotícího rozhovoru



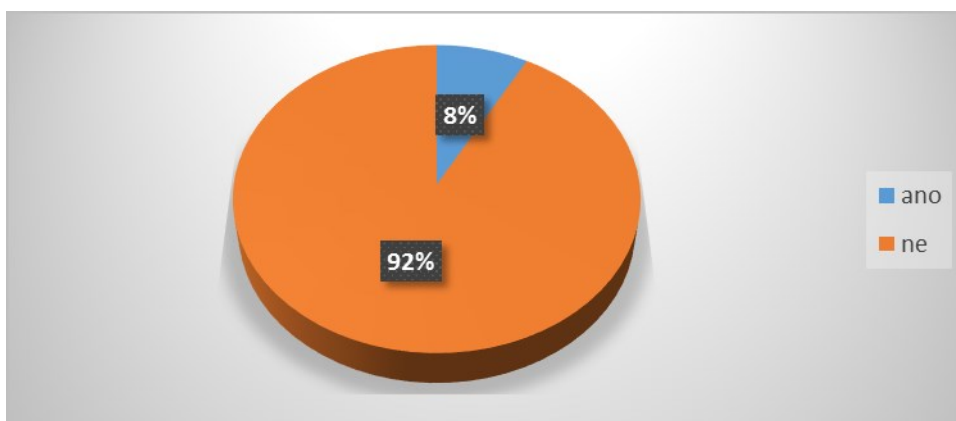
Zdroj: Vlastní zpracování.

Následující část otázek (9 – 13) se vztahuje k hodnotícímu rozhovoru. V rámci vyhodnocování výstupů dotazníků zde tedy figuruje vždy jen zmíněných 24 respondentů, kteří odpověděli, že jsou hodnoceni prostřednictvím hodnotícího rozhovoru. Zbytek původního souboru respondentů na otázky 9 – 13 neodpovídal a je proto do výsledků dotazníkového šetření zahrnut opět až od otázky č. 14, která se již neváže výhradně k hodnotícímu rozhovoru, ale k systému hodnocení obecně.

Otázka č. 9: Připravujete se předem na hodnotící rozhovor?

Ze všech 24 respondentů, kteří uvedli, že jsou hodnoceni v podobě hodnotícího rozhovoru, uvedli pouze 2 (8 %), že se na rozhovor předem připravují. Zbylých 22 respondentů (tj. 92 %) se dle jejich odpovědi na rozhovor nepřipravuje.

Graf 4.9: Příprava na hodnotící rozhovor.

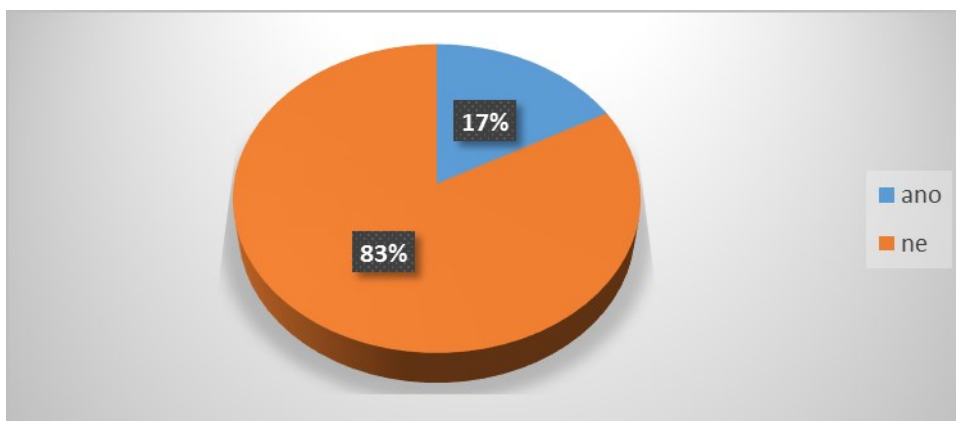


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 10: Víte předem, jaké oblasti budou v rámci hodnotícího rozhovoru projednávány?

Pouze 4 respondenti (17 %) uvedli, že jsou o projednávaných oblastech hodnotícího rozhovoru předem informováni. Naproti tomu zbývajících 20 respondentů (83 %) označilo zápornou odpověď na tuto otázku.

Graf 4.10: Informovanost o projednávaných oblastech před uskutečněním hodnotícího rozhovoru

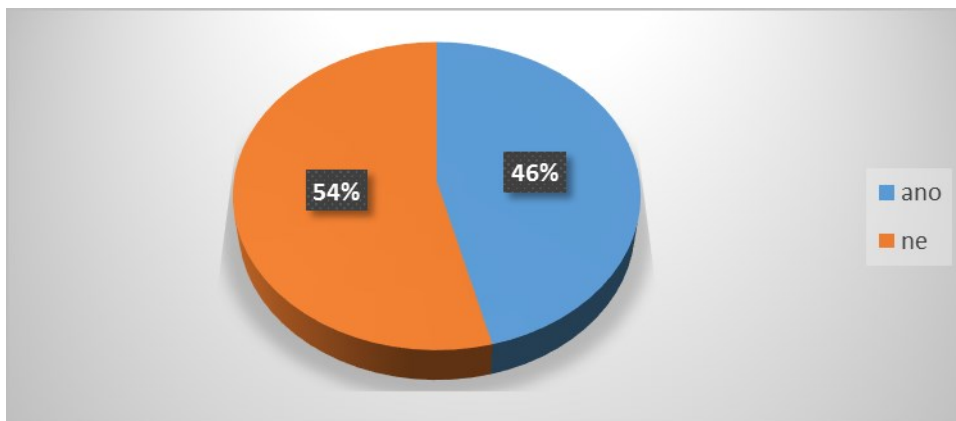


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 11: Jste v dostatečném časovém předstihu seznámen/a s termínem, kdy hodnotící rozhovor proběhne?

Z průzkumu v tomto případě vyplynulo, že 11 respondentů (46 %) je skutečně s termínem rozhovoru předem a dostatečně včas seznámeno. 13 respondentů (54 %) naopak uvádí, že se o termínu hodnotícího rozhovoru v dostatečném časovém předstihu nedozví.

Graf 4. 11: Informovanost o termínu konání hodnotícího rozhovoru.



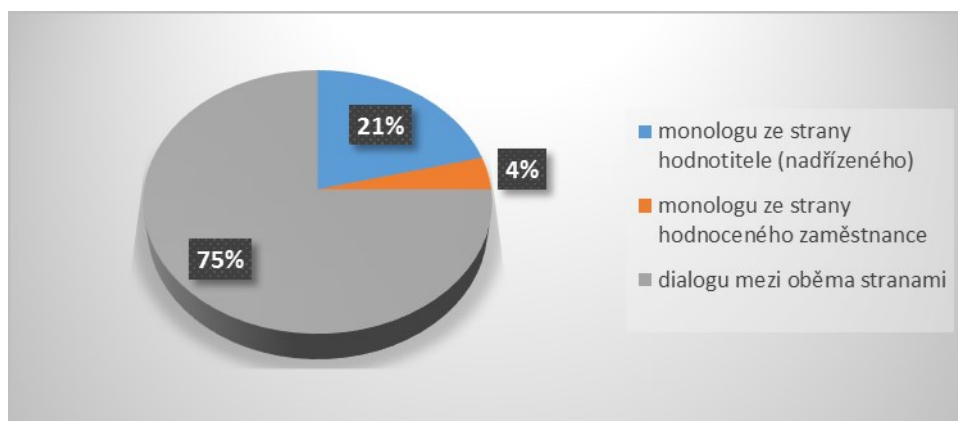
Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 12: Hodnotící rozhovor zpravidla probíhá formou:

Celkem 5 respondentů (21 %) uvedlo, že hodnotící rozhovor zpravidla probíhá formou monologu ze strany hodnotitele. Pouze 1 respondent (4 %) zvolil možnost, že se rozhovor děje na bázi monologu ze strany hodnoceného zaměstnance.

Dle odborné literatury by však ideální průběh hodnotícího rozhovoru měl být kombinací obou zmíněných možností a měl by tak probíhat formou dialogu mezi oběma zúčastněnými stranami – tuto možnost zvolilo celkem 18 respondentů (tedy 75 %).

Graf 4.12: Průběh hodnotícího rozhovoru.

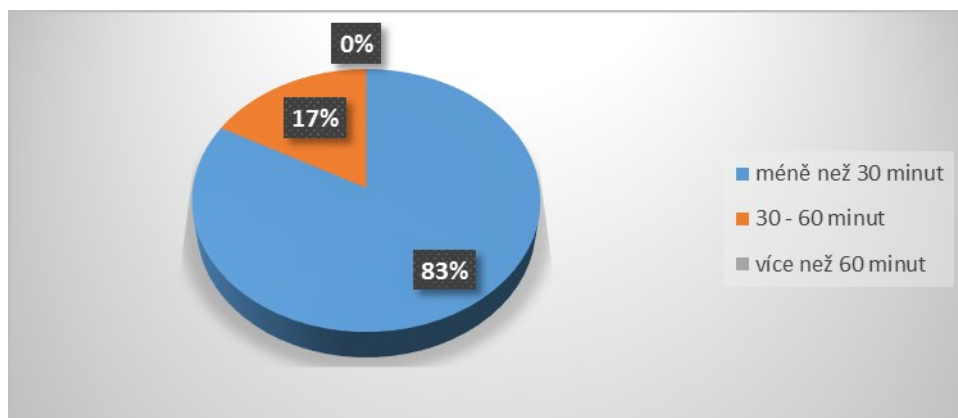


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 13: Jak dlouho hodnotící rozhovor zpravidla trvá?

Část v podobě 20 respondentů (83 %) na tuto otázku odpověděla, že délka rozhovoru je zpravidla méně než 30 minut. Zbývajících 4 respondenti (17 %) zvolili možnost 30 – 60 minut. Možnost, že rozhovor trvá déle než 60 minut, nezvolil nikdo.

Graf 4.13: Délka trvání hodnotícího rozhovoru.

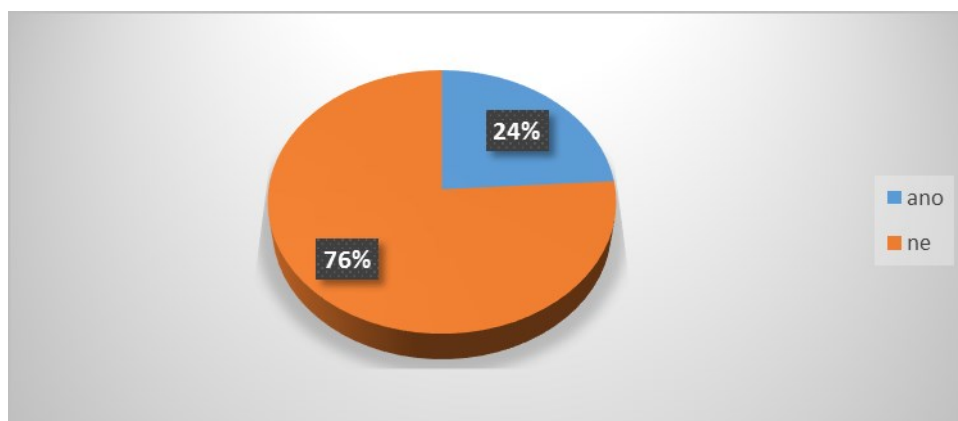


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 14: Je v rámci hodnocení projednáváno také odměňování?

Zde se již vracíme k původnímu souboru 106 respondentů, z nichž 25 (24 %) zvolilo odpověď ano. Naproti tomu 81 respondentů (76 %) uvedlo, že odměňování v rámci hodnocení řešeno není.

Graf 4.14: Projednávání odměňování v rámci hodnocení zaměstnanců.

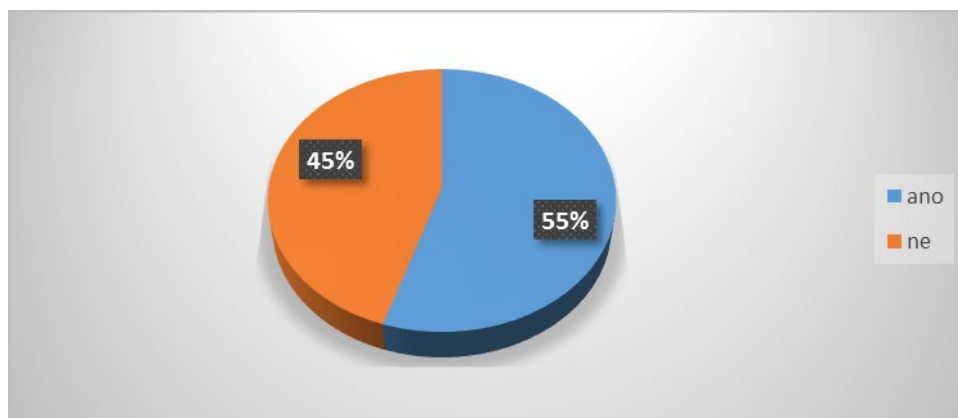


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 15: Je součástí hodnocení rovněž vzdělávání a další rozvoj zaměstnance?

Část v podobě 58 respondentů (55 %) na danou otázku odpověděla kladně. Naopak 48 respondentů (tedy 45 % z celkového počtu) uvedlo, že vzdělávání a další rozvoj zaměstnance není součástí hodnocení.

Graf 4.15: Vzdělání a další rozvoj zaměstnance jakožto součást hodnocení

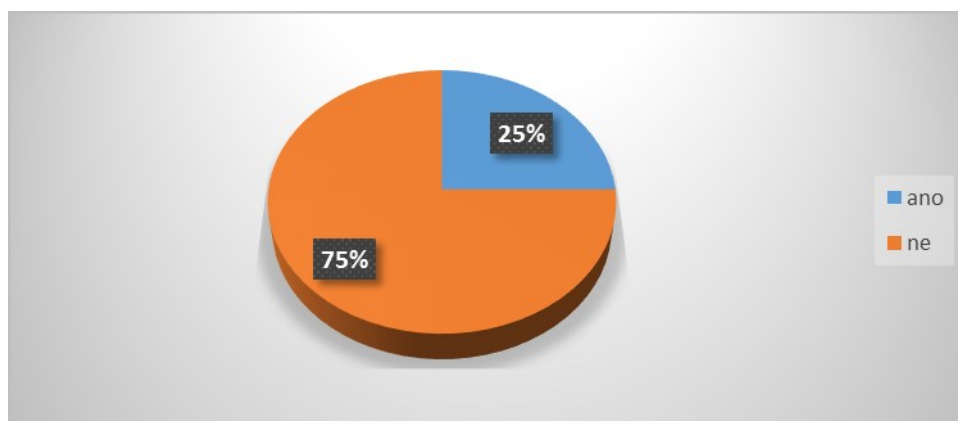


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 16: Je součástí hodnocení také Vaše sebehodnocení?

Kladnou odpověď na tuto otázku uvedlo 27 respondentů (tzn. 25 %). 79 respondentů (75 %) naopak odpovědělo, že sebehodnocení není součástí hodnocení zaměstnance.

Graf 4.16: Sebehodnocení jako součást hodnocení zaměstnance.

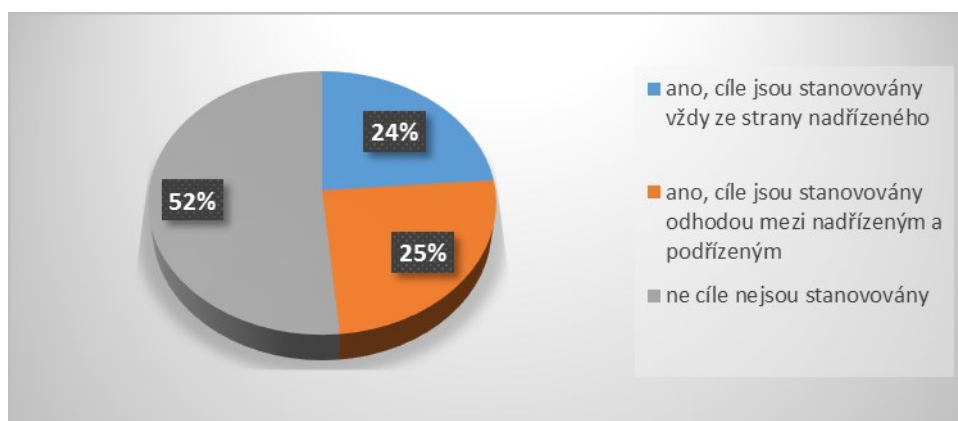


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 17: Jsou v rámci hodnocení stanovovány cíle na další hodnocené období? Kdo tyto cíle stanoví?

Celkem 25 respondentů (24 %) označilo odpověď, která říká, že cíle na další hodnocené období jsou stanovovány vždy ze strany nadřízeného. 26 respondentů (25 %) dále uvedlo možnost, že cíle jsou stanovovány dohodou mezi nadřízeným a podřízeným. Zbývajících 55 respondentů (52 %) zvolilo třetí možnou odpověď, že cíle na další hodnocené období nejsou v rámci hodnocení stanovovány.

Graf 4.17: Stanovování cílů na další období



Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 18: Jaké jsou, dle Vašeho názoru, přínosy současného systému hodnocení?

Otázka byla respondentům položena s cílem zjistit, zda v současném systému hodnocení shledávají určité konkrétní přínosy v rámci jejich působení v organizaci. V otázce bylo možné

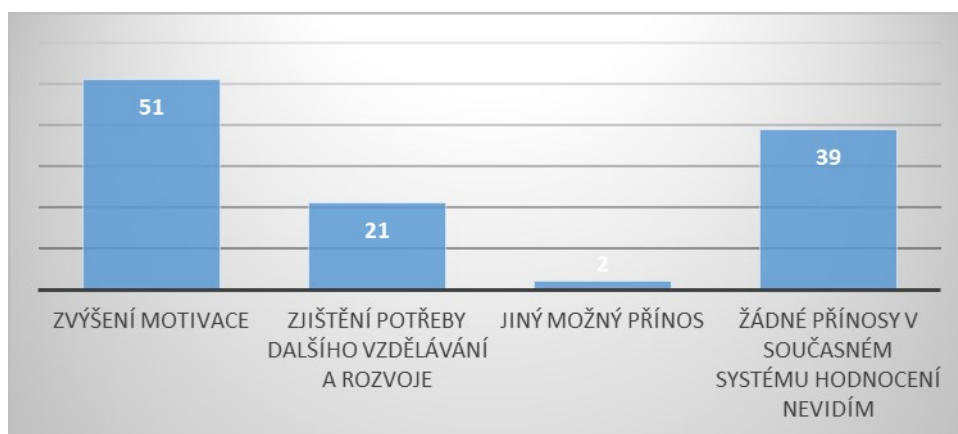
vybrat i více odpovědí. Zároveň se jedná o polootevřenou otázku, která respondentům umožňovala identifikovat i jiné možné přínosy, které nejsou v nabízených možnostech.

Možnost zvýšení motivace označilo 51 respondentů (48 %). Celkem 21 respondentů (20 %) dále identifikovalo možný přínos v podobě zjištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje.

Jiný možný přínos uvedli 2 respondenti (2 %) – jeden z respondentů jako přínos uvedl možnost diskuse s nadřízeným v rámci svého hodnocení, druhý z respondentů shledává možný přínos v dobré funkčnosti současného systému hodnocení.

Celkem 39 respondentů (37 %) u této otázky uvedlo, že žádný přínos v současném systému hodnocení nevidí.

Graf 4.18: Přínosy současného systému hodnocení.

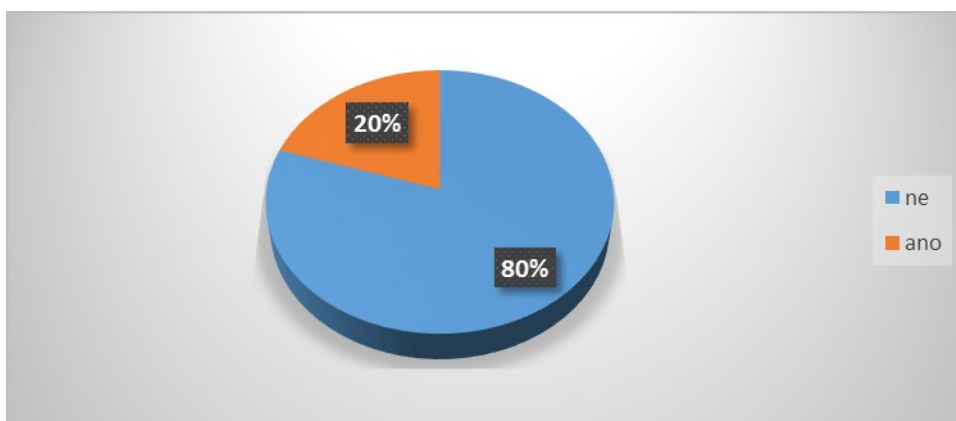


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 19: Změnil/a byste něco v souvislosti se současným systémem hodnocení ve Vaší organizaci?

Tato otázka je polootevřená a nabízí respondentů, aby navrhli konkrétní změny, které by v rámci existujícího systému hodnocení učinili. Celkem 85 respondentů (80 %) by však na současném systému hodnocení nic neměnilo. Zbylých 21 respondentů (20 %) by určité změny učinilo.

Graf 4.19: Návrh změn současného systému hodnocení.



Zdroj: Vlastní zpracování.

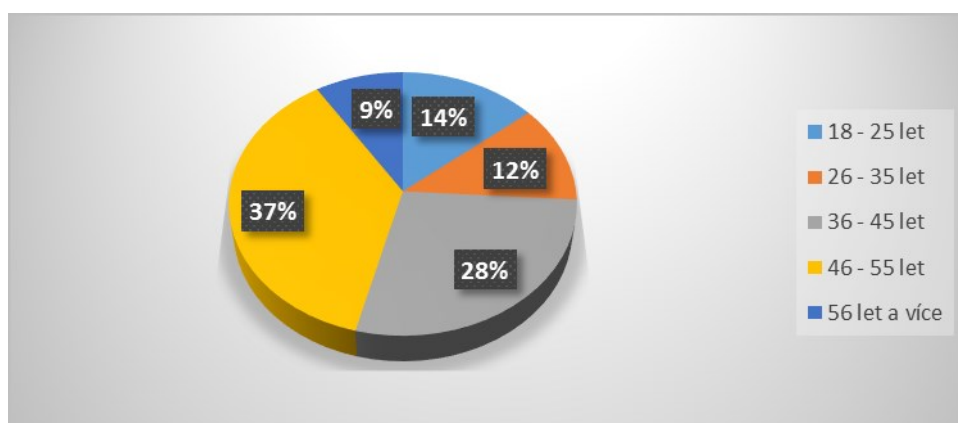
Navrhované změny ze strany zaměstnanců:

- větší motivace zaměstnanců formou odměn a osobního hodnocení,
- flexibilnější přístup vedoucích pracovníků k hodnocení podřízených, chybí motivace,
- změny pravidel pro hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- častější a výraznější odměňování,
- individuální hodnocení.

Otázka č. 20: Do jaké věkové kategorie patříte?

Z daného počtu respondentů náleží 15 (14 %) do věkové kategorie 18 – 25 let, 13 respondentů (12 %) se řadí do kategorie 26 – 35 let, 30 respondentů (28 %) patří do kategorie 36 – 45 let, dalších 39 respondentů (37 %) je součástí věkové skupiny 46 – 55 let a zbylých 9 respondentů (9 %) se v rámci svých odpovědí zařadilo do kategorie 56 let a více.

Graf 4.20: Věková struktura zaměstnanců organizace.

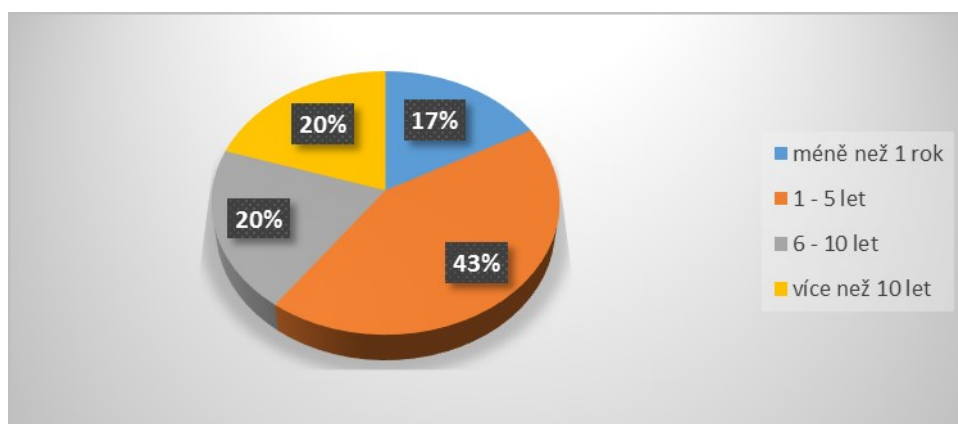


Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka č. 21: Jak dlouho již v organizaci pracujete?

Průzkum dále ukázal, že celkem 18 respondentů (17 %) je v organizaci zaměstnaných méně než 1 rok. Dalších 46 respondentů (43 %) odpovědělo, že zde pracuje 1 – 5 let. Další skupinu tvoří 21 respondentů (20 %), kteří v organizaci pracují již 6 – 10 let a zbývajících 21 respondentů (20 %) zde pracuje více než 10 let.

Graf 4.21: Délka působení v organizaci.



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze nejprve konstatovat, že hodnocení zaměstnanci jsou s daným systémem hodnocení poměrně ve velké míře seznámeni. Dokládá to údaj, že 80 % respondentů v dotazníku odpovědělo, že daný systém hodnocení zná. Dalším

důkazem v tomto ohledu může být fakt, že 71 % respondentů správně identifikovalo frekvenci, jak často v organizaci hodnocení probíhá a rovněž se jim dařilo úspěšně identifikovat jednotlivá kritéria, na základě kterých jsou v průběhu daného období hodnoceni.

Jako poměrně silnou stránku celého systému je možné brát také údaj o spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení, jelikož celkem 71 % z nich se v této souvislosti vyjádřilo kladně, ať již uvedli, že jsou s fungujícím systémem spokojeni či spíše spokojeni. Rovněž vnímaná úroveň spravedlivosti hodnocení je poměrně značná, jelikož 62 % respondentů vnímá systém hodnocení jako spravedlivý či spíše spravedlivý. Na druhou stranu má v tomto případě již celkem 38 % respondentů ke vnímané spravedlivosti určité výhrady.

Mnohem větší nesoulady lze spatřit v oblasti otázek, týkajících se hodnotícího rozhovoru. Tato metoda v organizaci není evidentně nijak specificky standardizována ani oficiálně využívána, jakožto formální způsob hodnocení daných zaměstnanců, k čemuž zde slouží metoda hodnocení na základě klasifikační stupnice, o níž je pojednáno podrobněji v kapitole 4.1 v rámci představení systému hodnocení organizace.

Přesto však 23 % respondentů uvedlo, že jsou formou hodnotícího rozhovoru hodnoceni. Z odpovědí respondentů na otázky, týkající se právě hodnotícího rozhovoru, je však patrné, že tato metoda je používána spíše neformální a nestandardizovanou cestou bez plánované struktury a dalších pravidel, které by tato technika dle odborné literatury měla splňovat. Důkazem může v tomto ohledu být zjištění, kdy 72 % respondentů uvedlo, že jsou hodnoceni také neformálně.

Závažnějším nedostatkem však může být zjištění, že součástí hodnocení zaměstnanců není zpravidla jejich odměňování, což potvrdilo 76 % respondentů. Obdobným nedostatkem je, že dle 45 % respondentů nebývá součástí hodnocení ani vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců. Opomíjený je též prostor pro sebehodnocení zaměstnanců, k němuž dochází pouze u čtvrtiny respondentů.

Stanovování cílů v rámci hodnocení evidentně také není dostatečně zohledňováno, jelikož dle 52 % respondentů cíle nejsou vůbec stanovovány a u 24 % respondentů jsou údajně cíle stanovovány jednostranně nadřazeným. V návaznosti na tyto zjištěné nedostatky navíc 37 % respondentů uvedlo, že v současném systému hodnocení nevidí žádný přínos. Poměrně překvapivě pak může působit zjištění, že pouze 20 % respondentů by na tomto systému provedlo nějakou změnu. Navrhované změny jsou nejčastěji spojovány se zlepšením

individuálního přístupu ze strany nadřízených k hodnoceným zaměstnancům a dále se zvýšením motivace v návaznosti na propracovanější a flexibilnější systém odměňování. Tato potřeba úpravy systému odměňování tak může souviset se zjištěnou slabou úrovní propojení systémů hodnocení a odměňování zaměstnanců. Je tedy žádoucí tyto zjištěné závěry zohlednit v následující části práce, zaměřené na návrhy a doporučení.

5 Návrhy a doporučení

Prvním ze zmiňovaných návrhů je **úprava** současné podoby **hodnotícího formuláře**. Navrhovaná podoba formuláře je uvedena v příloze č. 4.

5.1 Nová podoba hodnotícího formuláře

V rámci této úpravy by došlo nejprve k pozměnění hodnotící škály na sudý počet stupňů, aby nedocházelo k tendenci hodnotit zaměstnance střední hodnotou, k čemuž může docházet právě u současně využívaného lichého počtu přidělovaných bodů.

Součástí hodnotící tabulky je v rámci navrhovaných změn také začlenění sebehodnotící části, aby zaměstnanec dostal prostor k vyjádření vlastního názoru na svůj pracovní výkon za dané období. Součástí formuláře by nově byly také absolvované vzdělávací kurzy a různé akce, kterých se daný zaměstnanec za uplynulé období účastnil. Tento návrh má za cíl zapojení oblasti vzdělávání také do hodnotícího procesu, aby mohlo kupříkladu dojít ke včasné identifikaci možné potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnance. Dojde tak k propojení vzdělávání s oblastí hodnocení, což vychází rovněž z výsledků dotazníkového šetření, kdy byla právě zmíněná návaznost hodnocení a vzdělávání vnímaným nedostatkem.

Další navrhovanou součástí hodnotícího formuláře je identifikace vnímaných úspěchů a splněných cílů za uplynulé období. Opět se jedná o návaznost na výsledky dotazníkového šetření, kdy byla identifikována další možná slabá stránka hodnocení v podobě častého opomíjení stanovování cílů na další období. Prostřednictvím navrhované části formuláře tak zaměstnanec v rámci svého sebehodnocení bude mít možnost identifikovat možné splněné cíle či dosažené úspěchy. V kombinaci s ostatními výsledky hodnotící a sebehodnotící části formuláře budou také dosažené cíle celkovým základem pro následné snazší stanovení cílů na nové hodnocené období, ke kterému by mělo dojít formou dohody mezi hodnoceným zaměstnancem a jeho nadřízeným v rámci navazujícího hodnotícího rozhovoru. Právě zmíněná návaznost hodnotícího rozhovoru na dosavadní průběh a podobu hodnocení je zároveň dalším návrhem.

5.2 Hodnotící rozhovor

Ze zjištěných informací a výsledků dotazníkového šetření je patrné, že hodnotící rozhovor není v současném systému hodnocení dané organizace zakomponován jako jeho standardní

a formální součást. Cílem tohoto návrhu je danou situaci změnit a zvýšit tak efektivitu celého hodnotícího procesu. Návrhem proto je, aby byl hodnotící rozhovor v organizaci zaveden, jakožto všeobecně vnímaná a platná formální součást procesu hodnocení zaměstnance. Rozhovor by se tedy konal každého půl roku v návaznosti na výsledky pololetního hodnocení, které jsou uvedeny ve zmíněném hodnotícím formuláři. Hlavním podkladem pro hodnotící rozhovor by pak měl být právě uvedený hodnotící formulář v nově navrhované upravené podobě.

V rámci přípravy na hodnotící rozhovor by zaměstnanec předem dostal uvedený formulář k dispozici s vyplněným bodovým hodnocením ze strany nadřízeného. Zaměstnanec by následně vyplnil část zaměřenou na své sebehodnocení, včetně oddílu se vzdělávacími kurzy a splněnými cíli za dosavadní období.

Zaměstnanec by měl být rovněž v dostatečném časovém předstihu seznámen s časem uskutečnění hodnotícího rozhovoru a se všemi oblastmi, které se při rozhovoru budou projednávat. V rámci samotného rozhovoru by měla být zachovávána určitá, předem stanovená, struktura. Zároveň je důležité dbát na to, aby celý rozhovor probíhal na bázi diskuse, kdy budou vzájemně konfrontovány a argumentovány výsledky hodnocení ze strany nadřízeného a výsledky sebehodnocení zaměstnance. Na výsledcích hodnocení by se měly vzájemně shodnout vždy obě zúčastněné strany.

Součástí rozhovoru by rovněž měla být možná návaznost odměňování na výsledky hodnocení, kdy by mělo dojít k informování zaměstnance o vlivu výsledků jeho hodnocení na přiznání možných bonusů, prémie či jiných odměn. Probírány by měly být také silné a slabé stránky zaměstnance, včetně prostoru pro zlepšení jeho výsledků a pracovního výkonu. Hlavním výstupem rozhovoru by měl být určitý plán na nové hodnocené období, jehož klíčovou součástí budou společně stanovené rozvojové a další možné cíle na následující hodnocené období.

Hlavní výhodou začlenění právě hodnotícího rozhovoru do celého systému hodnocení by mohl být především individuální přístup k zaměstnanci, což byl zároveň jeden z navrhovaných námětů, které zaměstnanci uváděli v rámci dotazníkového šetření. Nedílnou součástí systému hodnocení by také měla být pravidelná školení a další vzdělávací akce pro všechny nadřízené, aby byli pravidelně vzděláváni a informováni o tom, jak úspěšně a efektivně hodnotit zaměstnance a jejich pracovní výkony.

6 Závěr

Veškeré personální činnosti hrají v rámci řízení každé organizace klíčovou a podstatnou roli. Lidské zdroje jsou v dnešní vysoce konkurenční a globalizované společnosti opravdu stále významnější. Tato diplomová práce byla konkrétně zaměřena na systém hodnocení zaměstnanců a jeho uplatňování v rámci organizace.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy zhodnotit systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně navrhnout určitá doporučení či změny tohoto systému.

V rámci teoretické části práce došlo nejprve k seznámení s problematikou řízení lidských zdrojů obecně, včetně řízení pracovního výkonu. Další část již byla orientována na samotné hodnocení zaměstnanců, jeho význam a cíle, zásady, podoby či metody, které jsou v rámci hodnocení často využívány.

Praktická část diplomové práce byla orientována na využití systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Konkrétně se jedná o Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o.

Nejprve došlo k charakteristice základních informací o organizaci a jejích zaměstnancích. Následně již byla uskutečněna analýza současného systému hodnocení zaměstnanců, která byla provedena na základě informací, zjištěných z interních materiálů organizace, dále na základě konzultací s personální pracovníci organizace a také z dotazníkového šetření mezi vybranými zaměstnanci, kterými byli všeobecné sestry a pracovníci v sociálních službách.

Výsledky dotazníkového šetření byly následně vyhodnoceny a na základě tohoto vyhodnocení došlo k návrhům určitých doporučení a změn za účelem zlepšení aktuálního systému hodnocení zaměstnanců v dané organizaci. První z návrhů se týkal změn již existujícího hodnotícího formuláře pro zaměstnance a druhý návrh byl zaměřen na začlenění hodnotícího rozhovoru, jakožto formální a standardizované metody, do struktury systému hodnocení zaměstnanců v dané organizaci.

Cíl, stanovený v úvodu této diplomové práce, byl tedy, dle mého názoru, splněn.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležitější v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PRICE, Alan. *Human resource management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Elektronické zdroje:

Internetové stránky organizace Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o.:
<http://www.ddol.cz>

Jiné zdroje:

Interní materiály organizace Domov seniorů POHODA Chválkovice, p. o.

Seznam zkratek

HR – Human Resources

MBO – Management By Objectives

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scale

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura Domova seniorů POHODA Chválkovice, p. o.

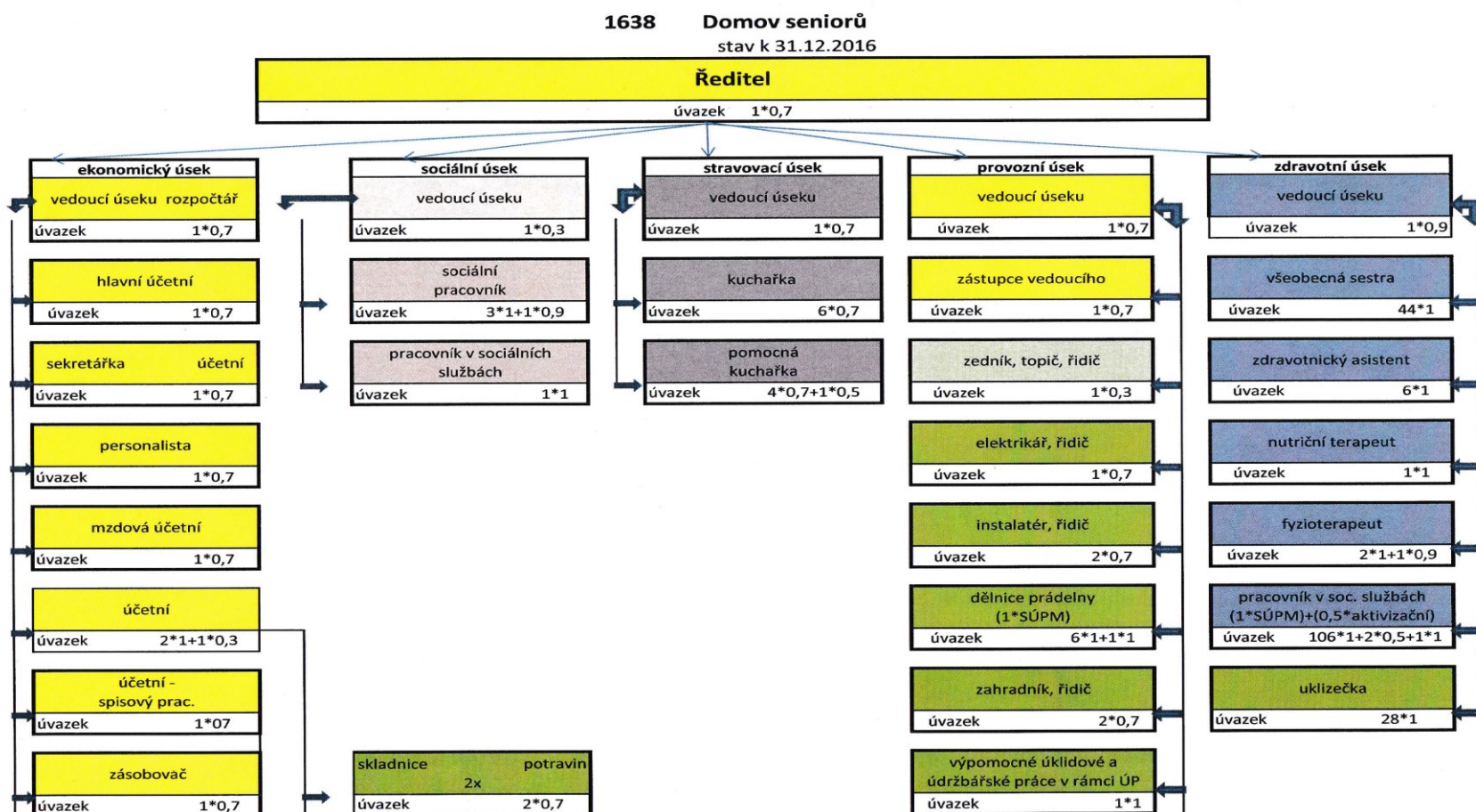
Příloha č. 2: Aktuálně využívaný formulář hodnocení zaměstnance v organizaci.

Příloha č. 3: Dotazník pro hodnocené zaměstnance.

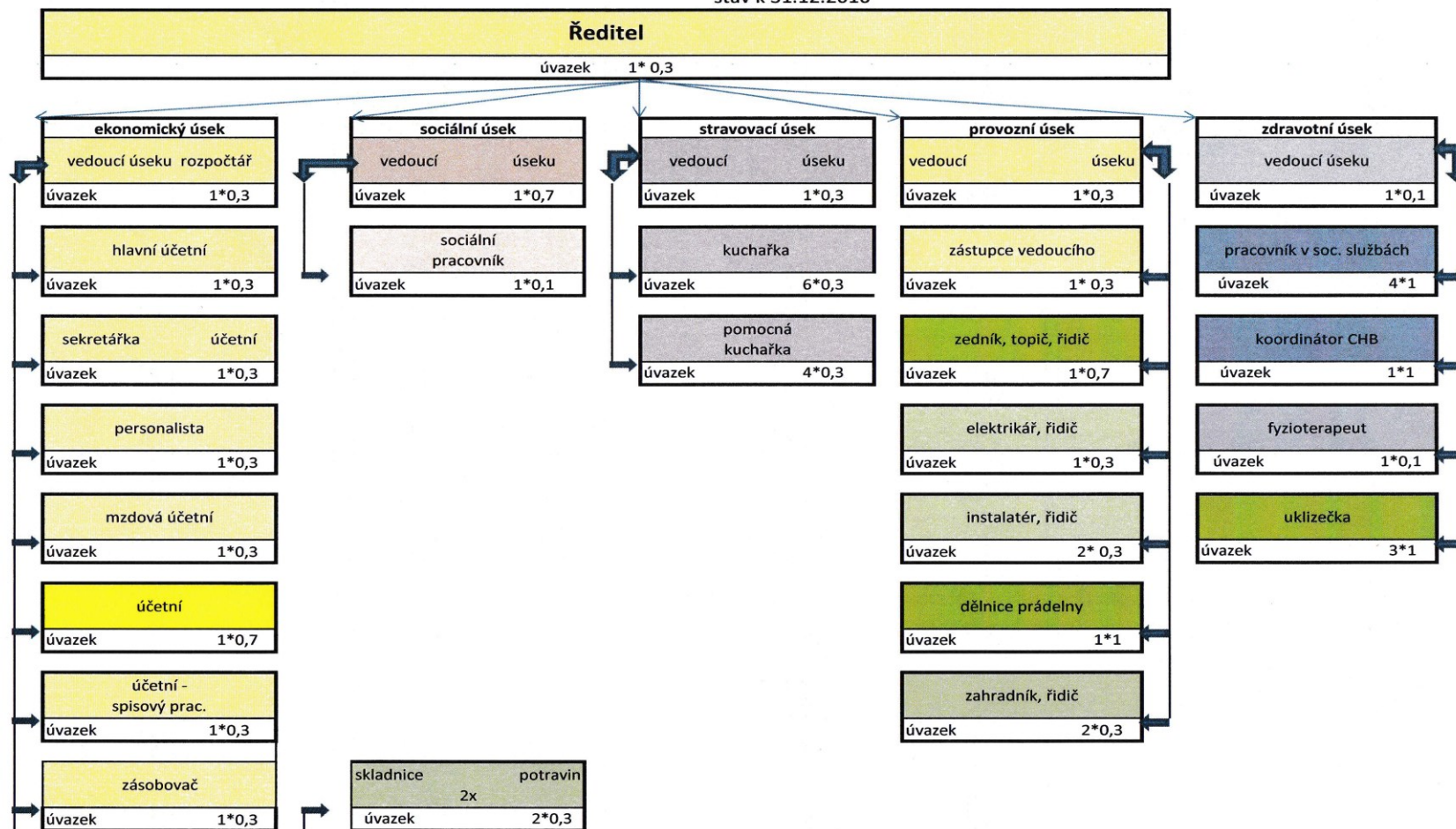
Příloha č. 4: Návrh nové podoby hodnotícího formuláře pro zaměstnance.

Přílohy

Příloha č. 1



1638 Chráněné bydlení
stav k 31.12.2016



DOMOV SENIORU POHODA CHVÁLKOVICE

PRACOVNÍ HODNOCENÍ 2016

Jméno a příjmení : _____
 Funkce : PSS
 Pracoviště : Oddělení _____ aktiv.

Oblast hodnocení	BODY			HODNOCENÍ		HODNOCENÍ		poznámky
	5	3	1	I. pol.	podpis	II. pol.	podpis	
Odborná úroveň	velmi dobré vědomosti, dokáže je použít	průměrné vědomosti	slabá úroveň vědomostí					
Chování k uživatelům	empatické, ohleduplné, zájem o uspokojování potřeb	taktní, ne vždy v souladu s potřebami uživatele	málo taktní, odměřené, málo ohleduplné bez zřetele na potřeby uživatel					
Odpovědnost, spolehlivost	odpovědná spolehlivá	ne vždy spolehlivý přístup, potřebuje kontrolu	nespolehlivý přístup vyžaduje kontrolu					
Pracovní nasazení	velké pracovní nasazení	průměrná výkonnost	slabá pracovní výkonnost					
Plnění a přístup ke standardům	aktivní přístup, plní	plní, nutná kontrola	plní s nedostatky, neustálá kontrola					
Mimořádné úkoly	ochotná vypomoci aktivní přístup,	zdrženlivá po dohodě vypomůže	neochotná, nutný příkaz					
Datum								
Celkem								
Podpis pracovníka								

Dotazník pro hodnocené zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Lukáš Molík a jsem studentem 5. ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma: Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Za účelem vypracování zmíněné práce bych Vás chtěl požádat o vyplnění následujícího krátkého dotazníku. Tento dotazník je anonymní a Vámi sdělené informace budou následně použity pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. **Jestliže nebude uvedeno jinak**, z nabízených možností vyberte vždy **jednu odpověď**, která nejlépe vystihuje Váš názor k dané oblasti. Předem Vám děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

1. Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?
 - a) ano
 - b) ne
2. Jste spokojen/a se současným systémem hodnocení zaměstnanců?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
3. Je, dle Vašeho názoru, současný systém hodnocení spravedlivý?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
4. Jak často jste formálně hodnocen/a?
 - a) měsíčně
 - b) čtvrtletně
 - c) pololetně
 - d) ročně
5. Uvedená frekvence hodnocení je dle Vašeho názoru:
 - a) dostačující
 - b) spíše dostačující
 - c) spíše nedostačující
 - d) nedostačující
6. Čeho se týká hodnocená kritéria? (lze vybrat i více možností)
 - a) odborné úrovně
 - b) chování k uživatelům
 - c) odpovědnosti a spolehlivosti
 - d) pracovního nasazení
 - e) plnění a přístupu ke standardům a mimořádným úkolům
7. Jste nadřízeným v průběhu roku hodnocen/a také neformálně (například ústně v rámci běžného každodenního kontaktu s nadřízeným)?
 - a) ano
 - b) ne
8. Jste hodnocen/a formou hodnotícího rozhovoru?
 - a) ano
 - b) ne (Jestliže zde Vaše odpověď byla ne, můžete přejít rovnou k otázce číslo 14)
9. Připravujete se předem na hodnotící rozhovor?
 - a) ano
 - b) ne
10. Víte předem, jaké oblasti budou v rámci hodnotícího rozhovoru projednávány?
 - a) ano
 - b) ne
11. Jste v dostatečném časovém předstihu seznámen/a s termínem, kdy hodnotící rozhovor proběhne?
 - a) ano
 - b) ne

12. Hodnoticí rozhovor zpravidla probíhá formou:

- a) monologu ze strany hodnotitele (nadřízeného)
- b) monologu ze strany hodnoceného zaměstnance
- c) dialogu mezi oběma stranami

13. Jak dlouho hodnoticí rozhovor zpravidla trvá?

- a) méně než 30 minut
- b) 30 – 60 minut
- c) více než 60 minut

14. Je v rámci hodnocení projednáváno také odměňování?

- a) ano
- b) ne

15. Je součástí hodnocení rovněž vzdělávání a další rozvoj zaměstnance?

- a) ano
- b) ne

16. Je součástí hodnocení také Vaše sebehodnocení?

- a) ano
- b) ne

17. Jsou v rámci hodnocení stanovovány cíle na další hodnocené období? Kdo tyto cíle stanoví?

- a) ano, cíle jsou stanovovány vždy ze strany nadřízeného
- b) ano, cíle jsou stanovovány dohodou mezi nadřízeným a podřízeným
- c) ne, cíle nejsou stanovovány

18. Jaké jsou, dle Vašeho názoru, přínosy současného systému hodnocení? (lze vybrat i více možností)

- a) zvýšení motivace
- b) zjištění potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje
- c) jiný možný přínos (uved'te):
- d) žádné přínosy v současném systému hodnocení nevidím

19. Změnil/a byste něco v souvislosti se současným systémem hodnocení ve Vaší organizaci?

- a) ne
- b) ano (uved'te, o jaké změny by konkrétně šlo):
.....
.....
.....

20. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více

21. Jak dlouho již v organizaci pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) více než 10 let

DOMOV SENIORŮ POHODA CHÁLKOVICE
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení zaměstnance: _____

Funkce: _____

Pracoviště: _____

Bodová škála:

- 1 - soustavně neuspokojivá úroveň, pasivní přístup
- 2 - nestálý průměrný výkon s častými výkyvy
- 3 - stabilní průměrný výkon, prostor ke zlepšení
- 4 - dlouhodobě vynikající úroveň, aktivní přístup

Hodnocené kritérium	Hodnocení nadřízeným			Sebehodnocení zaměstnance		
	1.pol.	2.pol.	Poznámky k hodnocení	1.pol.	2.pol.	Poznámky k hodnocení
Úroveň odbornosti						
Chování a přístup ke klientům						
Vnímaná odpovědnost a spolehlivost						
Míra pracovního nasazení						
Přístup ke standardům a jejich dodržování						
Postoj k mimořádným úkolům						
Součet bodů						

Zaměstnanec dále doplní:

Absolvované vzdělávací akce a kurzy v průběhu daného období: _____

Vnímané úspěchy a splněné cíle za uplynulé období: _____

Datum:

Podpis nadřízeného:

Podpis zaměstnance: